



**TESIS DOCTORAL**

**LA COMUNICACIÓN DE MARCA  
EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS A TRAVÉS DE SUS  
SEDES WEBS.EL CASO DE LAS PYMES PORTUGUESAS**

José da Graça Gomes Maia

**PROGRAMA DE DOCTORADO EN INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

2020



**LA COMUNICACIÓN DE MARCA EN LAS PYMES A TRAVÉS DE SUS SE-  
DES WEBS. EL CASO DE LAS PYMES PORTUGUESAS**  
JOSÉ DA GRAÇA GOMES MAIA

**PROGRAMA DE DOCTORADO EN INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

**Conformidad de/los Directores**

**Fdo:** Maria Victoria Carrillo Durán      **Fdo:** Maria García García



Programa de Doctorado en Información y Comunicación

M. VICTORIA CARRILLO DURÁN, profesora Titular del departamento de Información y Comunicación de la Universidad de Extremadura y

MARIA GARCÍA GARCÍA profesora Titular del departamento de Información y Comunicación de la Universidad de Extremadura

CERTIFICAN: Que el presente trabajo de investigación titulado “LA COMUNICACIÓN DE MARCA EN LAS PYMES A TRAVÉS DE SUS SEDES WEBS. EL CASO DE LAS PYMES PORTUGUESAS” constituye el trabajo de investigación, original e inédito que presenta José da Graça Gomes Maia para optar al grado de Doctor.

À Mila e ao João, por tudo...

### **AGRADECIMENTOS**

À professora Dr.<sup>a</sup> Maria Victória por todo o apoio, paciência e disponibilidade manifestada. À professora Dr.<sup>a</sup> Maria Garcia Garcia por todo o incentivo. Ao professor Dr. Francisco Rui Cádima.

Ao Instituto Politécnico de Portalegre, aos meus colegas da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, em particular a Anabela Oliveira (RIP), Artur Romão, Ana Gaspar, Chuva Vasco, João Miranda e Ana Cila por todo o apoio e incentivo. Ao José Luís Valhondo, ao Luís Chorinca e Luis Janeiro pelo enorme apoio.

Aos meus pais e sogros pela paciência e apoio. À Mila e ao João...por tudo.



## RESUMO

Esta tese de doutoramento trata da comunicação online de marca, com especial enfoque na realidade das pequenas e médias empresas (PME) portuguesas e na forma como comunicam a sua marca através dos seus sites oficiais.

As PME constituem a maior parte do tecido empresarial e são também as empresas mais vulneráveis às ameaças externas e internas, às flutuações económicas e às mudanças no contexto tecnológico.

Essas organizações utilizam a comunicação para promover, manter e fortalecer seu relacionamento com o público de interesse (Bruning, 2000), mas a incorporação da internet nas estratégias de comunicação destacou a necessidade de desenhar estratégias de comunicação online que levem em consideração as particularidades das PME.

Os modelos atuais de gestão de negócios enfocam questões que as PMEs há muito negligenciam, como a geração de valor por meio de ativos intangíveis. A comunicação da marca torna-se assim um imperativo e uma peça fundamental da gestão nas organizações como ferramenta de diferenciação.

Park et al (2008) consideram que as organizações usam seus sites corporativos para construir relacionamentos com seus públicos. Esta questão é especialmente relevante no ambiente online, onde os conteúdos disponibilizados nos sites contribuem de forma decisiva para manter o compromisso do público com a marca e para se diferenciar da concorrência. Desta forma, uma impressão persistente e positiva no público de interesse pode ser garantida (Roy, Niloy, Sural, Chhaya e Natarajan, 2019).

Segundo os autores citados, as mensagens que as empresas lançam por meio de seus sites são fonte de estímulos que se transformam em experiências do usuário com a marca. Conscientemente ou não, os sites enviam mensagens e ajudam a criar percepções sobre as empresas que os administram.

Com o objetivo de articular quais propriedades inerentes aos sites são efetivamente responsáveis por esses estímulos, e em consonância com a bibliografia de referência, este trabalho procura identificá-los e analisá-los no

contexto das PME visto que, em geral, a maioria dos estudos foram realizados em grandes empresas.

## **ABSTRACT**

This doctoral thesis deals with online brand communication, with a special focus on the reality of Portuguese small and medium-sized enterprises (SMEs) and the way they communicate their brand through their official websites. SMEs represent the majority of the business landscape but are also the most vulnerable companies to external and internal threats, economic fluctuations and changes in the technological context.

These organizations use communication to promote, maintain and strengthen their relationship with the public of interest (Bruning, 2000), but the incorporation of the internet into communication strategies has highlighted the need to design online communication strategies that take into account the particularities of SMEs.

Current business management models focus on issues that SMEs have long neglected, such as generating value through intangible assets. The communication of the brand thus becomes an imperative and a fundamental piece of management in organizations as a tool for differentiation.

Park et al (2008) consider that organizations use their corporate websites to build relationships with their audiences. This issue is especially relevant in the online environment, where the content offered on the websites contributes decisively to maintaining the commitment of the public with the brand and to differentiate itself from the competition. In this way, a persistent and positive impression on the public of interest could be guaranteed (Roy, Niloy, Sural, Chhaya and Natarajan, 2019).

According to the aforementioned authors, the messages that companies launch through their websites are a source of stimuli that become user experiences with the brand. Whether consciously or not, websites send messages and help create perceptions about the companies that run them.

In order to articulate which properties inherent to websites are effectively responsible for these stimuli, and in line with the reference bibliography, this work tries to identify and analyze them in the context of SMEs since, in general, the majority of the studies have been carried out in large companies.

## RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo principal conocer y evaluar de qué manera las PYMEs portuguesas integran efectivamente la comunicación de su marca en sus portales corporativos.

Para ello, en primer lugar, se ha realizado una revisión bibliográfica que permitió definir las variables a tener en cuenta. Así, las variables independientes contempladas en el estudio son el contenido, la usabilidad y la interactividad, ya que contribuyen decisivamente a ofrecer una experiencia de marca efectiva (variable dependiente) al visitante del sitio web. Una vez identificadas las variables dependientes e independientes, se definieron los distintos indicadores de primer y segundo nivel que las integran y explican.

Con todo ello, se desarrolló un análisis de contenido, gracias al cual se analizó una muestra representativa de 381 PYMEs ubicadas en territorio portugués y seleccionadas a través de un muestreo aleatorio estratificado. La presencia de los indicadores se marcó utilizando una matriz binaria para tal fin [(presencia (1) o ausencia del indicador (0)].

A continuación, para valorar el grado de madurez de los sitios web, se aplicó un modelo de validación denominado Extended Model of Internet Commerce Adoption, EMICA. De esta manera, los sitios web fueron clasificados según la madurez y calidad que ofrecen.

Los resultados globales muestran cierta desatención a los sitios webs como herramientas de comunicación estratégica para transmitir la marca de las PYMEs portuguesas. El contenido es el aspecto más cuidado, pero sin que su atención suponga un valor diferenciador entre las empresas de la muestra. Los niveles de usabilidad, y sobre todo de interactividad son muy bajos, y en consecuencia la madurez de los sitios webs también se encuentra en un estado incipiente. Podría decirse, por tanto, que la construcción de la marca en los websites de las PYMEs portuguesas alcanza un nivel de desarrollo inicial.

Los sectores de actividad no parecen ser claramente determinantes en la utilización estratégica de los sitios webs, tampoco el tamaño de la empresa, ni los niveles de facturación de las mismas son determinantes. Sí parece haber mayor relación entre la madurez de los sitios webs y las zonas en donde se ubican las PYMES.

## ÍNDICE GERAL

<b>CAPÍTULO 1:</b>	<b>15</b>
<b>INTRODUÇÃO, PRESUPOSTOS</b>	<b>15</b>
<b>DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA</b>	<b>15</b>
<b>1.1 - INTRODUÇÃO E INTERESSE DA INVESTIGAÇÃO</b>	<b>16</b>
1.1.1 - <i>Justificação do tema</i>	16
1.1.2 - <i>Nível de Aproximação 1: Os activos intangíveis da marca produto à marca experiência ("A comunicação da marca...")</i>	22
1.1.3 - <i>Nível de Aproximação 2: as empresas portuguesas. As pme como sustentáculo do tecido empresarial português.</i>	24
1.1.4 - <i>Nível de Aproximação 3: A Internet nas organizações. Novas formas de comunicação através das suas webs corporativas.</i>	28
1.1.5 - <i>Nível de Aproximação 4: Portugal</i>	36
<b>1.2 – PROPOSTA DE INVESTIGAÇÃO</b>	<b>39</b>
1.2.1 – <i>Objectivos</i>	41
1.2.2 - <i>Pressupostos de partida</i>	43
1.2.3 – <i>Metodologia e fontes de Informação</i>	47
<b>1.3 - ESTRUTURA DA TESE</b>	<b>53</b>
<b>CAPÍTULO 2:</b>	<b>57</b>
<b>GESTÃO DE ACTIVOS INTANGÍVEIS</b>	<b>57</b>
<b>EMPRESARIAIS POR VIA DA</b>	<b>57</b>
<b>COMUNICAÇÃO CORPORATIVA</b>	<b>57</b>
<b>2.1 - ACTIVOS INTANGÍVEIS NO CONTEXTO DO CORPORATE</b>	<b>58</b>
2.1.1 - <i>Activos Intangíveis como Fonte de Vantagem competitiva</i>	65
<b>2.2 - A IDENTIDADE DAS ORGANIZAÇÕES</b>	<b>68</b>
2.2.1 - <i>Identidade Corporativa</i>	73
2.2.2 - <i>Da Identidade à Imagem</i>	89
<b>2.3 - IMAGEM CORPORATIVA</b>	<b>95</b>
2.3.1 - <i>A Gestão da imagem a partir da Identidade</i>	113
2.3.2 - <i>Benefícios de uma boa Imagem</i>	115
2.3.3 - <i>Comportamento Corporativo</i>	127
2.3.4 - <i>Cultura Corporativa</i>	129
2.3.5 - <i>Da Personalidade à Marca</i>	137
<b>2.4 - A MARCA</b>	<b>143</b>
2.4.1 - <i>O Valor da Marca</i>	147
2.4.2 - <i>A Marca Produto Vs A Marca experiência</i>	155

<b>2.5 - A REPUTAÇÃO</b>	168
2.5.1 - Responsabilidade Social Corporativa	180
<b>2.6 - A COMUNICAÇÃO CORPORATIVA</b>	185
<b>CAPÍTULO 3:</b>	<b>195</b>
<b>A MARCA ONLINE</b>	<b>195</b>
<b>3.1 - ORIGEM E EVOLUÇÃO DA INTERNET</b>	196
3.1.1 - HCI – Interacção Pessoa Máquina	196
3.1.2 - Conceito de Interactividade	198
3.1.3 - O conceito de usabilidade	201
3.1.3.1 - Concepção de Usabilidade centrada no utilizador	207
<b>3.2 – GENEALOGIA DA INTERNET: UM POUCO DE HISTÓRIA</b>	209
3.2.1 - Da web 2.0 à web semântica ou 3.0	214
3.2.2 - Os websites corporativos	216
3.2.3 - Critérios e Indicadores de qualidade em websites	224
<b>3.3 - COMUNICAÇÃO NA INTERNET</b>	227
3.3.1 - Um pouco de história	227
3.3.2 - Características da comunicação na Internet e repercussões para a empresa	229
3.3.3 – Aplicações da internet com mais relevância para os utilizadores e para o Marketing	230
<b>3.4 – A EMPRESA NA REDE</b>	232
3.4.1 - Novos modelos de negócio	232
3.4.2 - Da empresa 1.0 à empresa 2.0	236
<b>3.5 - A MARCA NA WEB</b>	238
3.5.1 - A Migração da Marca para o ambiente online	238
3.5.2 - Website como potenciador da experiência	240
3.5.3 - A Transmissão da Marca online	244
3.5.4 - A gestão da Marca online do Branding ao e-Branding	249
3.5.5 - O papel do utilizador na web: a construção da marca conjunta	252
<b>CAPÍTULO 4:</b>	<b>255</b>
<b>AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PME)</b>	<b>255</b>
<b>4.1 - INTRODUÇÃO</b>	256
<b>4.2 - O CONTEXTO DAS PME DO GLOBAL AO LOCAL</b>	260
<b>4.3 – DEFINIÇÃO DE PME</b>	261
4.3.1 - Evolução das PME em Portugal	267
<b>4.4 – COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NAS PME</b>	271
<b>4.5 – BRANDING NAS PME</b>	273

4.5.1 – Responsabilidade Social Corporativa (RSC) nas PME .....	275
<b>4.6 – BRANDING ONLINE NAS PME.....</b>	<b>276</b>
<b>CAPÍTULO 5: .....</b>	<b>279</b>
<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>279</b>
<b>5.1 - SÍNTESE DO CAPÍTULO .....</b>	<b>280</b>
<b>5.2 - DESENHO DA INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>280</b>
5.2.1 - A Análise de Conteúdo.....	288
5.2.2 - Etapas da aplicação da Técnica de Análise de Conteúdo.....	294
5.2.3 - Pressupostos de Partida .....	296
<b>5.3 - CRITÉRIOS DE INCLUSÃO NO ESTUDO .....</b>	<b>298</b>
5.3.1 – Obtenção do Universo ou população estatística .....	298
5.3.2 – Caracterização do Universo estatístico - Portugal, número total de PME com website registadas na SABI.....	301
5.3.3 - Distribuição das empresas por Distritos, Estratos.....	307
5.3.3.1 - Distrito de Aveiro.....	307
5.3.3.2 - Distrito de Beja .....	309
5.3.3.3 - Distrito de Braga .....	310
5.3.3.4 - Distrito de Bragança .....	311
5.3.3.5 - Distrito de Castelo Branco.....	312
5.3.3.6 - Distrito de Coimbra.....	313
5.3.3.7 - Distrito de Évora.....	315
5.3.3.8 - Distrito de Faro.....	316
5.3.3.9 - Distrito da Guarda.....	317
5.3.3.10 - Distrito de Leiria .....	318
5.3.3.11 - Distrito de Lisboa .....	319
5.3.3.12 - Distrito de Portalegre.....	321
5.3.3.13 - Distrito do Porto .....	322
5.3.3.14 - Distrito de Santarém.....	324
5.3.3.15 - Distrito de Setúbal .....	325
5.3.3.16 - Distrito de Viana do Castelo.....	326
5.3.3.17 - Distrito de Vila Real .....	327
5.3.3.18 - Distrito de Viseu .....	329
5.3.4 - Regiões Autónomas.....	330
5.3.4.1 – Região Autónoma dos Açores.....	330
5.3.4.2 - Região Autónoma Madeira.....	331
5.3.5 - Síntese do Universo estatístico.....	332
<b>5.4 - OBTENÇÃO DA AMOSTRA E APLICAÇÃO DE TÉCNICAS DE AMOSTRAGEM ESTATÍSTICA- ESTRATIFICAÇÃO .....</b>	<b>333</b>
5.4.1 – Procedimento de selecção das empresas.....	344
5.4.2 - Caracterização da amostra -Distribuição da Amostra por distritos.....	347

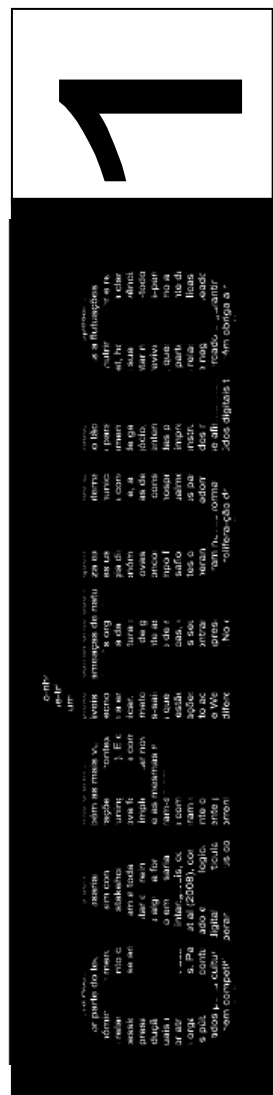
5.4.3 - Caracterização da amostra -Distribuição da Amostra por sectores ....	348
5.4.4 - Caracterização da amostra -Distribuição da Amostra por receitas.....	351
5.4.5 - Caracterização da amostra -Distribuição da Amostra por número de empregados.....	357
<b>5.5 - PROCEDIMENTO.....</b>	<b>359</b>
5.5.1 - Definição das unidades de Análise.....	359
5.5.2 - Definição do modelo de ficha de análise .....	362
5.5.3 - Variáveis dependentes e independentes do modelo de investigação	364
5.5.3.1 - Variável independente: interactividade .....	366
5.5.3.2 - Variável independente: conteúdo .....	376
5.5.3.3 - Variável independente: usabilidade .....	380
5.5.3.4 – User Experience (UX).....	384
5.5.3.5 - Vertente da usabilidade utilizada neste estudo .....	387
5.5.3.6 – Articulação variáveis indicadores.....	391
<b>5.6 - INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS .....</b>	<b>394</b>
5.6.1 - Grelha de observação de sites.....	394
5.6.1.1 - Validação da grelha de análise .....	397
5.6.2 - O Modelo EMICA (Extended Model of Internet Commerce Adoption)	398
<b>CAPÍTULO 6: .....</b>	<b>403</b>
<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO .....</b>	<b>403</b>
<b>DE RESULTADOS.....</b>	<b>403</b>
<b>6.1 - ANÁLISE DESCRITIVA UNIVARIÁVEL .....</b>	<b>404</b>
6.1.1 - Resultados obtidos relativamente aos indicadores correspondentes à variável Conteúdo.....	404
6.1.2 - Resultados dos indicadores correspondentes ao indicador de primeiro nível divulgação.....	404
6.1.3 - Resultados dos indicadores de segundo nível correspondentes ao indicador de primeiro nível Disseminação de informação .....	409
6.1.4 - Resultados dos indicadores de segundo nível correspondentes ao indicador de primeiro nível Facilidade de Acesso.....	414
6.1.5 - Resultados obtidos relativamente aos indicadores de segundo nível correspondentes à variável Interactividade correspondentes ao indicador de primeiro nível diálogo.....	421
<b>6.2 – RESULTADOS OBTIDOS RELATIVAMENTE À MEDIÇÃO DO SINDICADORES DE PRIMEIRO NÍVEL DAS VARIÁVEIS ATRAVÉS DA CRIAÇÃO DE SCORES .....</b>	<b>428</b>
6.2.1 - Resultados obtidos relativamente à medição dos indicadores de primeiro nível da variável independente conteúdo.....	429



6.2.2 - Resultados obtidos relativamente ao indicador de primeiro nível divulgação.....	430
6.2.3 - Resultados obtidos relativamente ao indicador de primeiro nível disseminação de Informação.....	432
6.2.4 - Resultados obtidos relativamente à medição dos indicadores de primeiro nível da variável independente usabilidade relativamente ao indicador de primeiro nível facilidade de acesso.....	434
6.2.5 - Resultados obtidos relativamente à medição dos indicadores de primeiro nível da variável independente interactividade relativamente ao indicador de primeiro nível diálogo.....	435
6.2.6- Síntese dos Resultados obtidos relativamente aos 4 indicadores de primeiro nível.....	436
<b>6.3 - ANÁLISE DESCRITIVA BIVARIÁVEL .....</b>	<b>440</b>
6.3.1 - Análise descritiva cruzamento das variáveis independentes por localização-distritos .....	441
6.3.2 - Análise descritiva cruzamento de variáveis independentes por Número de empregados .....	445
6.3.3 - Análise descritiva cruzamento de variáveis independentes por pelas receitas geradas.....	447
<b>6.4 - APLICAÇÃO DO MODELO EMICA (EXTENDED MODEL OF INTERNET COMMERCE ADOPTION) .....</b>	<b>450</b>
6.4.1 - Apresentação de Scores do Modelo EMICA.....	454
6.4.1.1 - Scores do EMICA: Baixo nível de qualidade: Fase 1 -Informação básica	454
6.4.1.2 - Scores do EMICA: Baixo nível de qualidade: Fase 2- Informação rica .....	455
6.4.1.3 - Scores do EMICA: Baixo nível de qualidade: Fase 2 do nível 2-Interactividade baixa.....	457
6.4.1.4 - Scores do EMICA: Baixo nível de qualidade: Fase 4-Interactividade média .....	458
6.4.1.5 - Scores do EMICA: Alto nível de qualidade: Fase 3 do nível 2 -Interactividade Alta .....	459
6.4.1.6 - Scores do EMICA: Alto nível de qualidade. Fase 3 do nível 2 -Interactividade Alta .....	460
6.4.1.7 - Análise univariada de variância dos scores obtidos: informação básica...	461
6.4.1.8 - Análise univariada de variância dos scores obtidos: informação rica .....	463
6.4.1.9 - Análise univariada de variância dos scores obtidos: Nível baixo de interactividade.....	466
6.4.1.10 - Análise univariada de variância dos scores obtidos: Nível Médio de interactividade.....	468
6.4.1.11 - Análise univariada de variância dos scores obtidos: Alto nível de interactividade.....	471

6.4.1.12 - Análise univariada de variância dos scores obtidos: Processo e transacção .....	473
6.4.1.13 - Síntese dos resultados da Análise dos scores.....	476
<b>6.4.2 - Resultados da aplicação do Modelo EMICA.....</b>	<b>477</b>
6.4.2.1 - Resultados Modelo EMICA Estádio1 Promoção Baseada na Web, primeira fase informação básica .....	479
6.4.2.2 - Resultados modelo EMICA estágio1 promoção baseada na web, segunda fase informação rica .....	480
6.4.2.3 - Resultados Modelo EMICA Estádio Prestação de Informações e Serviços, 1ª fase baixo nível de interactividade.....	482
6.4.2.4 - Resultados Modelo EMICA Estádio 2 Prestação de Informações e Serviços 2ª fase médio nível de interactividade .....	484
6.4.2.5 - Resultados Modelo EMICA Estádio Prestação de Informações e Serviços 3ª, fase nível alto de interactividade.....	486
6.4.2.6 - Resultados Modelo EMICA Estádio 3 Transacções e Processos 1ª fase transacções.....	487
<b>6.4.3 - Síntese Resultados do Modelo EMICA.....</b>	<b>490</b>
<b>CAPÍTULO 7: .....</b>	<b>503</b>
<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>503</b>
<b>7.1 - RESPOSTA AOS OBJECTIVOS DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>504</b>
<b>7.2 - RESPOSTA AOS PRESSUPOSTOS DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>512</b>
<b>7.3 - CONCLUSÕES DE CARÁCTER DESCRITIVO .....</b>	<b>518</b>
<b>7.4 - LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....</b>	<b>522</b>
<b>7.5 - RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS .....</b>	<b>523</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>525</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>596</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS.....</b>	<b>608</b>
<b>ANEXO I- PERCENTAGEM DE PME PORTUGAL .....</b>	<b>615</b>

# INTRODUÇÃO, PRESUPOSTOS DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA



## 1.1 - INTRODUÇÃO E INTERESSE DA INVESTIGAÇÃO

### 1.1.1 - Justificação do tema

O projecto de investigação em questão visa uma abordagem à comunicação de marca online, centrando-se essencialmente na realidade das Pequenas e Médias Empresas (PME) portuguesas e na forma como as mesmas comunicam a sua marca através dos seus websites oficiais.

O contexto das pequenas e Médias empresas (PME), por norma é secundarizado, pois de uma forma geral a maioria dos estudos realizam-se sobre empresas de grande dimensão, pretende-se assim almejar uma construção de conhecimento de uma realidade que por norma é um pouco relegada para segundo plano, uma vez que existe sempre o privilégio das grandes empresas em detrimento das de pequena e média dimensão aquando a realização de estudos.

Neste caso concreto, o projecto em questão visa essencialmente uma abordagem multidimensional a um fenómeno de carácter empresarial sob uma perspectiva Académica. Tendo sempre presente o universo complexo e cambiante das Pequenas e Médias Empresas, empresas que apesar de constituírem a maior parte do tecido empresarial são também as mais vulneráveis a ameaças de natureza externa e interna. São tão susceptíveis a flutuações económicas, do mercado assim como a alterações do contexto tecnológico.

As organizações usam a comunicação para construir, nutrir, manter e reforçar o seu relacionamento com os stakeholders (Bruning, 2000). E com a emergência da tecnologia digital, mais concretamente a internet, houve uma clara necessidade de se adaptarem a toda uma nova forma de comunicar.

Na conjuntura socioeconómica actual e, a fim de garantirem a sua sobrevivência estas empresas têm de se reajustar ou reinventar, implementar novas metodologias de gestão, novas estratégias de negócio, implementar novas metodologias de produção que permitam de alguma forma que as mesmas sobressaiam perante as suas concorrentes e, consequentemente sobrevivam e prosperem. Os actuais modelos de gestão empresarial centram-se em questões que ao longo de muito tempo foram menosprezadas pelas PME, questões como a geração valor através dos activos intangíveis, como a comunicação e a gestão de marcas, estes

desafios são actualmente impreteríveis e parte integrante da gestão das organizações. Park et al (2008), consideram que as organizações usam os seus websites corporativos para construir as suas relações públicas com os seus públicos.

No conturbado e tecnologicamente convulso contexto actual encontramos perante um predomínio dos modelos de negócio baseados ou apoiados pela cultura digital, mais particularmente pela World Wide Web, as empresas procuram novas formas de se afirmar no mercado e garantir a vantagem competitiva perante os seus concorrentes através da diferenciação. No entanto a proliferação de conteúdos digitais também obriga a assegurar que um website se distingue da concorrência através da criação de muito, muito conteúdo que permita manter o engagement com seus públicos. No entanto, esse tipo de criação de conteúdo em escala introduz desafios em manter a consistência no tom de mensagens de uma marca, o que é muito importante da perspectiva de uma marca para garantir uma impressão persistente para seus clientes e públicos (Roy, Niloy, Sural, Chhaya, & Natarajan, 2019).

A Web tornou-se parte integrante do nosso quotidiano, com muita facilidade quando tentamos obter informações sobre um produto ou serviço, por exemplo quando procuramos um contacto, a Internet tornou-se a nossa principal referencia, em detrimento da antiga lista telefónica. Neste sentido, as instituições incluíram um novo item na lista de necessidades que dispõem para sobreviver, a necessidade de dispor de um website. Ou seja, uma clara ruptura com o anterior paradigma de comunicação onde havia claramente um predomínio no processo do emissor-canal-receptor, actualmente o meio e o utilizador granjearam um destaque que claramente antes não tinham. Nesta perspectiva o receptor deixa de ocupar uma posição passiva no processo de comunicação, passou a poder intervir no mesmo decidindo o que efectivamente o atrai em termos de comunicação. Esta perspectiva apresenta efectivamente um corte radical uma vez que o emissor deixou de ser aquele que literalmente “bombardeia” o receptor com mensagens, no contexto actual essas mensagens e conteúdos têm efectivamente de ser preparados em função daquilo que os receptores estão dispostos a receber. Actualmente há que ter em conta que o tempo é precioso e que as empresas têm efectivamente de lutar para conquistar o precioso tempo de atenção dos receptores. Há ainda outra questão pertinente que se prende com a cultura digital, actualmente passamos de

uma fase de Mass Media, para Self Media (Cádima, 1999), os utilizadores agrupam-se em redes sociais criando comunidades e criando fluxos de comunicação multidirecionais a uma escala global que podem representar mais valias ou ameaças para as marcas.

Os websites são por norma desenvolvidos por grupos de pessoas que tentam satisfazer as necessidades específicas de outros grupos de pessoas. No entanto o processo de desenvolvimento Web é sistematicamente reduzido à resolução de uma problemática de carácter tecnológico, enfatizada pelo uso de novas tecnologias associadas à Web (Pluggins, animação digital etc....) desviando-se assim do seu propósito final, a satisfação de necessidades de carácter individual ou institucional.

Os stakeholders não procuram tecnologia de última geração nos websites, mas sim julgar a organização, quanto à reputação, envolvimento com a comunidade, compromisso e ter uma experiência satisfatória com a organização (Jo & Kim, 2003). Assim, o sucesso ou insucesso de um projecto Web é mensurável tendo em linha de conta a satisfação do utilizador final no momento da utilização (Lynch, 2004). Neste sentido a ideia geral consiste em privilegiar o utilizador garantindo a sua satisfação em contexto de utilização, assim pretende-se que todo o desenvolvimento seja direccionado para a fluida utilização do projecto, criando assim uma estrutura que promove a Comunicação e não uma montra de novas tecnologias. Um dos componentes chave que os websites devem incluir a fim de encorajar a construção de relações é a interactividade<sup>1</sup> (Jo & Kim, 2003). A interactividade agrega valor ao processo de comunicação. Existem quatro vertentes de Interactividade, incluindo: reciprocidade, comunicação recíproca; responsividade, responder às solicitações de comunicação resolvendo necessidades de informação; a velocidade de resposta, e a Informação não verbal (Johnson, Bruner, & Kumar, 2006). Se um website for interactivo permite que o utilizador carregue em botões e links e satisfaça as suas necessidades de informação efectivas (Johnson, Bruner, & Kumar, 2006) .

---

<sup>1</sup> "interacção técnica entre o homem e a máquina." (Lemos, 1997)

Após usar o website de uma organização os stakeholders, se confrontados com uma situação onde perceberam que a organização é socialmente responsável ganham níveis de confiança em relação à mesma (Hong & Rim, 2010). A interactividade e o envolvimento promovem a construção de relações online (Men & Tsai, 2012).

Um website corporativo enfrenta no contexto actual a forte concorrência das redes sociais. É importante claramente uma presença consistente nas redes sociais, no entanto os níveis de personalização e de controle de conteúdos assim como de conseguir efectivamente transmitir sensações associadas à organização só se concretiza num website corporativo. Num website corporativo consegue-se transmitir efectivamente estes insights e não nos media sociais. No contexto actual o que faz sentido efectivamente é usar cumulativamente as potencialidades dos media sociais conjugadas com a solidez e essencialmente a credibilidade que um website corporativo confere a uma organização. De certa forma é como comparar a nossa casa pessoal a um hotel, num website a instituição reside num espaço que é seu e que pode personalizar, onde de forma efectiva pode configurar a sua comunicação no sentido de fortalecer a sua marca, nos media sociais, por sua vez a organização está num espaço de coabitação onde a personalização é limitada. No entanto os media sociais assumem-se como uma importante fonte de tráfego para os websites quando utilizados num contexto de Marketing e neste contexto são importantes para direccionar utilizadores para o website da empresa. Nesta perspectiva, as redes sociais são um complemento para a transmissão da marca pois são um importante veículo para enviar visitantes para o website. Não é concebível a utilização de uma rede social sem que exista um website, pois apesar dos custos de desenvolvimento e manutenção de um site quando confrontados com a gratuidade das redes sociais há questões como a credibilidade que são postas em causa, assim como a propriedade dos próprios conteúdos que de alguma forma entram num meio onde a empresa não tem o total controlo sobre os mesmos.

O Website constitui uma componente essencial da estratégia de Internet das empresas. Esta última, por sua vez, faz parte integrante da estratégia dos sistemas e tecnologias de informação da organização, que deverá estar devidamente alinhada com a estratégia geral da organizacional (Lopes & Melão, 2013).

A web disponibiliza às entidades uma porta sistematicamente aberta, desprendendo-se assim do seu espaço físico e tornando-se acessível 24 horas por dia sem restrições de carácter espaço-temporal, eliminando também barreiras intrínsecas a questões como a interioridade geográfica onde desenvolve actividade. Potenciando-se assim um meio de competir em igualdade de circunstâncias com os seus concorrentes independentemente de amarras de carácter geográfico.

São estas as perspectivas que fundamentam este trabalho as simbioses entre a tríade Comunicação-Marca-Internet. Sendo esta investigação de índole analítica e descritiva uma vez que nos encontramos perante um fenómeno de comunicação impulsionador de profundas alterações ao nível da forma como comunicam as empresas e como desenvolvem a sua actividade.

Os websites empresariais tornaram-se assim a principal ferramenta das empresas no quadro da promoção e gestão da sua marca, da sua exposição perante os seus diversos stakeholders<sup>2</sup> através da comunicação na rede. No quadro deste projecto não se exclui também a possibilidade de uma abordagem quantitativa, uma vez que o valor que cada empresa atribui à sua marca na web será quantificado numericamente nas conclusões a fim de garantir objectividade do estudo.

Este projecto de alguma forma pretende dar seguimento a outros projectos desenvolvidos na Universidad de Extremadura, nomeadamente a tese doutoral de D. Ana Castillo Diaz de título “La comunicación de las marcas universitarias españolas a través de sus sedes webs institucionales”. A tese doutoral de D. Maria Garcia Garcia “La comunicación de la marca en las PYMES a través de sus sedes webs. El caso de las PYMES Extremeñas.” Ambos os projectos aportam para a necessidade de gerir correctamente as marcas online quer das universidades no caso da primeira tese, quer das PME no caso da segunda. As diferenças ao nível deste Projecto são notórias, uma vez que a abordagem realizada é no contexto de outro país.

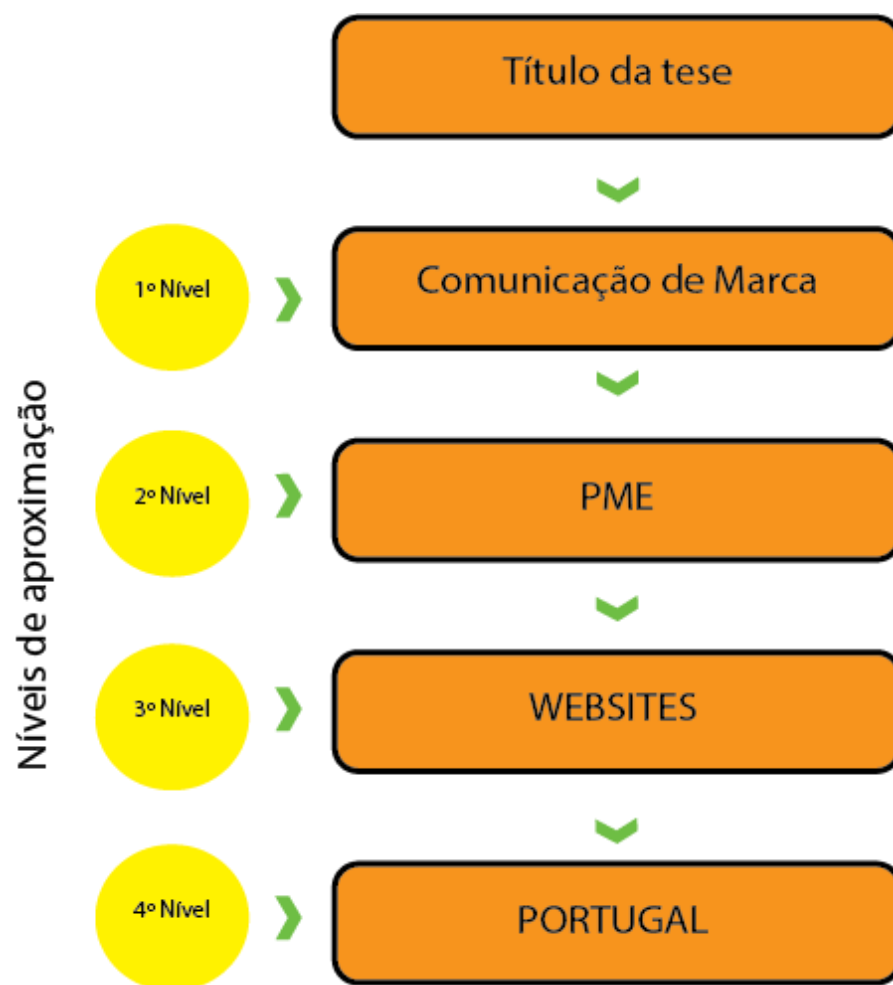
---

<sup>2</sup> Entende-se por stakeholders os públicos estratégicos de uma organização. São o meio em que se insere a organização. Esses públicos podem se opor ou dar apoio aos objectivos da organização. Esses mesmos públicos também querem que as organizações almejem objectivos que são importantes para si e não necessariamente para a organização, como, por exemplo, a segurança no trabalho, produtos seguros, menos poluição e uma comunidade sem riscos nem perigos para o cidadão. Os públicos possuem interesses específicos e fazem todo o possível para influenciar a missão e os objectivos das organizações. (Grunig, 2003).



Compete-me destacar também a este nível os projectos de investigação sob o título “Activación de la comunicación empresarial en la provincia de Badajoz” realizado em 2004, e dirigido pela Dr. Victoria Carrillo Durán que culminou com a publicação do livro “Imagen y Comunicación en las PYMES” (2005). Assim como o trabalho “Nuevos desafios para las PYMES. Las Webs corporativas en España Y Portugal” (2011), de María García García, M. Victoria Carrillo Durán, Ana Castillo Díaz, onde a parte referente a Portugal aporta a dados do Instituto Nacional de Estatística do ano de 2008. Pretende-se assim com este projecto ter um insight mais actual uma vez que estamos a falar de uma revolução tecnológica que tem evoluído a grande velocidade e onde os paradigmas são caracterizados por espaços temporais curtos e cambiantes.

Muita da bibliografia utilizada neste projecto é abordada exaustivamente noutros trabalhos como a marca, a identidade ou reputação, no entanto a informação disponível é sempre deficitária quando se introduz a variável PME, uma vez que replicar modelos de trabalho de grandes empresas pode não ser ajustado ao seu contexto. Assim, o objectivo primordial do trabalho consiste em realizar uma abordagem ao comportamento na web das pequenas e médias empresas portuguesas.



*Ilustração 1 - baseado em Garcia (2012)*

#### 1.1.2 - Nível de Aproximação 1: Os activos intangíveis da marca produto à marca experiência (“A comunicação da marca...”)

A história da marca leva-nos ainda mais longe, até às civilizações da Grécia e Roma antiga. Nesse tempo, era hábito deixar impressões na base das peças de olaria e cerâmica. Estas marcas podiam ser impressões digitais ou pequenos símbolos básicos como estrelas ou cruzes. Costa (2004), reforça esta ideia afirmando que prática da marcação desvanece-se no horizonte antropológico, manifestando-se ligada ao sentimento de identidade.

Ao longo dos séculos XVII e XVIII, o volume de produção de fina porcelana, mobiliário e tapeçaria que essencialmente era produzido nas oficinas, e indústrias artesanais, francesas e belgas, veio ampliar a utilização das marcas como uma forma de marcar a origem e a qualidade dos produtos.

Todavia, é essencialmente a partir do século XIX (com a revolução industrial) que a utilização das marcas passa a ser largamente utilizada. A óptica de produção e comercialização em massa assim o começava a impor.

Actualmente, no ambiente complexo e competitivo actual, onde várias marcas providenciam produtos e serviços análogos, a diferenciação depende em grande medida da capacidade de providenciarem experiências de consumo que envolvam os consumidores numa relação de longo prazo. Uma experiência verdadeira, difícil de imitar e diferente da que um concorrente oferece, construída com base nos valores centrais da marca, será uma fonte sustentável de diferenciação (Alloza, 2008).

Mais do que nunca as empresas apostam na criação de uma relação próxima com os seus consumidores, tentando chegar aos seus públicos através das mais variadas formas, mas são os consumidores que controlam a relação. São eles quem decide ligar-se ou não a uma marca e de que forma essa ligação acontece. Além disso, os consumidores apresentam hoje outras necessidades que ultrapassam o mero serviço e essa pode ser a chave para a construção de uma relação de confiança e lealdade.

Mais do que nunca as empresas apostam na criação de uma relação próxima com os seus consumidores, tentando chegar aos seus públicos através das mais variadas formas, mas são os consumidores que controlam a relação. São eles quem decide ligar-se ou não a uma marca e de que forma essa ligação acontece. Além disso, os consumidores apresentam hoje outras necessidades que ultrapassam o mero serviço e essa pode ser a chave para a construção de uma relação de confiança e lealdade. Já em 1997 Hennig-Thurau e Klee teorizavam que os atributos relacionais iriam desempenhar um papel importante na repetição dos processos de compra (Harris e Goode, 2004).

Uma marca pode possuir um alto valor agregado, ser de alta qualidade e relativamente valorizada, e, mesmo assim, não conseguir atingir os seus objectivos de vendas. Isto é possível se os clientes-alvo não a conhecerem ou não tiverem uma percepção favorável a seu respeito (Nandan, 2005).

Actualmente, o consumidor não tem em conta apenas os atributos utilitários e cognitivos dos produtos, mas também os valores simbólicos, hedónicos e estéticos de todo o processo de consumo (Rodrigues et al., 2011). E ao perceberem isso cada vez mais empresas estão a adicionar elementos emocionais às relações

que estabelecem com os seus consumidores. Payne e Urquhart (2005) argumentam que a relação entre a marca e os seus consumidores deve ser próxima, assente numa comunicação bidirecional, e que a marca deve conseguir tornar-se relevante para os consumidores através de uma abordagem holística para assim conseguir assegurar a lealdade por parte dos consumidores. Os aspetos positivos de uma abordagem holística revelam-se na capacidade de criar confiança, gerando um crescimento e uma diferenciação sustentáveis (Alloza, 2008).

Uma comunicação eficaz é fundamental para a criação da consciência da marca, visando estabelecer uma imagem positiva, baseada na sua identidade corporativa, representada pelos produtos, serviços, soluções e benefícios oferecidos. Por outro lado, é também imprescindível para o sucesso dos planos de marketing relativos aos objectivos de participação de mercado e aumento de valor, buscando a maximização dos lucros (Shimp, 2002).

Esta investigação centra-se na análise da comunicação realizada pelas Pequenas e Médias Empresas através dos seus websites para conseguirem obter uma valorização positiva da sua marca que potencie uma reputação positiva. A análise tem como ponto de partida a perspectiva da empresa e a gestão que esta faz dos seus comunicadores a fim de gerar experiências e valor acrescentado aos seus stakeholders conseguindo assim valorizá-la como um activo intangível<sup>3</sup>.

### 1.1.3 - Nível de Aproximação 2: as empresas portuguesas. As pme como sustentáculo do tecido empresarial português.

As pequenas e médias empresas (PME), são as formas de organização mais bem-adaptadas ao sistema produtivo flexível. Não se trata do fim das empresas de grande porte, mas da crise do modelo corporativo tradicional baseado na integração vertical e gestão funcional hierárquica (Castells, 2002).

Segundo a Comissão Europeia<sup>4</sup> as PME representam 99.8% de todas as empresas na UE e constituem a espinha dorsal da sua economia<sup>5</sup>. As PME geram dois em cada três postos de trabalho. Em 2015, mais de 23.4 milhões de PME

---

<sup>3</sup> Conceito a abordar em capítulo posterior

<sup>4</sup> Recomendação dados do Eurostat disponível em: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/9309359/KS-EI-18-001-EN-N.pdf/0b8d8b94-541d-4d0c-b6a4-31a1f9939a75>; consultado em 22/02/2020

<sup>5</sup> Dados referentes a 2015 disponíveis em: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/9309359/KS-EI-18-001-EN-N.pdf/0b8d8b94-541d-4d0c-b6a4-31a1f9939a75>; consultado em 22/02/2020

disponibilizavam quase 91 milhões de postos de trabalho por toda a UE. Estimulam um sentido de empreendedorismo e inovação, ajudando a promover a competitividade, o crescimento económico e o emprego na Europa.

No quadro da recomendação da comissão emitida a 6 de Maio de 2003 e em vigor desde 2005, delimitam-se critérios destinados a identificar se uma empresa é uma micro, pequena ou média empresa (PME). No documento em questão catalogam-se estas empresas da seguinte forma:

- Microempresa tem menos de 10 assalariados e um volume de negócios anual (quantidade de dinheiro faturado num determinado período) ou balanço (demonstração dos activos e passivos de uma empresa) inferior a 2 milhões de euros;
- Pequena empresa: menos de 50 assalariados e um volume de negócios anual ou balanço inferior a 10 milhões de euros;
- Média empresa: menos de 250 assalariados e um volume de negócios anual inferior a 50 milhões de euros ou balanço inferior a 43 milhões de euros.

As PME representam mais de metade do valor criado na economia da União Europeia<sup>6</sup>. Sendo a tipologia de PMEs predominantes à escala europeia as microempresas que empregam menos de dez pessoas e cujo volume de negócios anual e/ou balanço anual não excede 2 milhões de euros

No caso concreto de Portugal, trata-se de um país recentemente intervenido pelo Fundo Monetário Internacional (FMI)<sup>7</sup>, com todas as repercussões que isso trouxe aos contextos das vivências das empresas e das pessoas. Assim os últimos anos caracterizaram-se por grandes alterações na conjunturais, pelos seus reflexos na economia nacional. As recomendações do FMI de alguma forma criaram um clima nada propício ao crescimento económico, muito pelo contrário. Fomentou o crescimento do desemprego através de alterações ao código do trabalho e claro pelo facto da maior parte das empresas não conseguirem resistir ao

---

<sup>6</sup> in Comissão Europeia Compreender as políticas da União Europeia: Empresas (2003) disponível em: [https://europa.eu/european-union/topics/enterprise\\_pt](https://europa.eu/european-union/topics/enterprise_pt) [consultado:19/07/2017]

<sup>7</sup> No website do FMI podemos consultar todas as recomendações realizadas ao país no quadro da intervenção realizada. URL: <http://www.imf.org/external/country/PRT/> [acedido a 19/07/2017]

choque fiscal. Houve uma maior facilidade na criação e encerramento de empresas conjuntamente com alterações fiscais ou o novo Código de Insolvências e Recuperação de Empresas<sup>8</sup>. No entanto, o relatório de estabilidade Financeira do Banco de Portugal, confirma que, é de destacar a clara melhoria da autonomia financeira das empresas, em particular das pequenas e médias empresas (PME). Essa melhoria tem coexistido com uma recuperação do investimento empresarial, que tem vindo a ser conduzida pelas empresas com menores rácios de dívida financeira. O esforço financeiro associado aos novos investimentos tem-se repercutido num aumento da dívida das empresas que investem, ainda que os respetivos rácios de endividamento se mantenham abaixo da mediana dos respetivos setores de atividade<sup>9</sup>.

Castells(2003) patenteia que a sociedade italiana e a espanhola, são em grande medida constituída por pequenas e médias empresas e que nunca se afirmou fortemente enquanto produtor industrial em larga escala . Portugal assumiu, na segunda metade do século XX, aquilo que se pode designar por proto industrialismo e procura agora atingir um proto informacionalismo (Castells, 2002).

O tecido empresarial português é principalmente composto por empresas de pequena dimensão, onde neste domínio das PME predominam as microempresas e é caracterizado também por uma sucessiva dinâmica de abertura e encerramento de empresas.

Segundo estatísticas do INE e PORDATA<sup>10</sup>, referentes ao período compreendido entre 2004 e 2018, ver anexo I, o tecido empresarial português é composto por 99,9% de PME. No entanto, estas são apenas responsáveis por 58,8% do volume de negócios total gerado face ao total de vendas. Relativamente à mão de obra, verifica-se também que no ano de 2018, um total de 3.230.077<sup>11</sup> trabalhadores exercem funções em PME, sendo que 46%do emprego vem das microempresas<sup>12</sup>.

---

<sup>8</sup> no Website da Procuradoria Judicial de Lisboa é possível aferir a quantidade de revisões realizadas ao Código de insolvências e recuperação de empresas. URL: [http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=85&tabela=leis](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=85&tabela=leis)

<sup>9</sup> In Relatório de Estabilidade Financeira do Banco de Portugal 2018, disponível em : [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/ref\\_06\\_2018\\_pt.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/ref_06_2018_pt.pdf); Consultado em 10/01/2020

<sup>10</sup> Disponível em Pordata url: <https://www.pordata.pt/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>, consultado em (24/02/2020)

<sup>11</sup> Disponível em Pordata url: <https://www.pordata.pt/Portugal/Pessoal+ao+servi%C3%A7o+nas+pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas-2931>; consultado em 24/02/2020

<sup>12</sup> Fonte: "Firmografia-Edição 2019-Perfil das empresas em Portugal| 2018", Informa business data; consultado em 20/02/2020

Os anos de 2017 e 2018 estão claramente acima da média anual de nascimentos de novas empresas na última década. O ano de 2017, com 38 748 novas empresas, e o de 2018, com 42 966, destacam-se nesta década em 2017 encerraram 15 046 e em 2018, um total de 17 895.

A evolução dos nascimentos de PME's entre 2007 e 2016 registou variações significativas. Em 2009 iniciou-se um ciclo de descida até 2012, com excepção do ano de 2011, ano em que ocorreu a alteração legislativa que reduziu o capital social mínimo para 1 euro por sócio. Em 2013 o ciclo inverte-se, com as constituições a subir até 2018, data dos últimos dados disponíveis, onde se regista um ligeiro crescimento.

Sectores como o Turismo, deram um salto e ocupam agora os 3.º e 4.º lugares, respectivamente, por troca com a Construção e os Grossistas, que caíram para quinto e sexto lugar.

Os empresários adaptam-se ao contexto e às oportunidades. Os sectores da Agricultura, Pecuária, Pesca e Caça (mais 9,5%), Telecomunicações (mais 6,9%) e Alojamento e Restauração (mais 4,9%) são os que apresentam na última década o maior crescimento do número de novas empresas (crescimento médio anual). Os Serviços e o Retalho mantêm-se como os sectores onde nascem mais empresas. Construção e Gás, Electricidade e Água são os dois sectores com o maior decréscimo anual de novas empresas (respectivamente menos 5,2% e menos 4,6%).

Na publicação “Retrato Digital das Pequenas e Médias Empresas Portuguesas<sup>13</sup>”, ficou patente que mais de metade das firmas (61%) não tem uma estratégia digital (25%) ou são principiantes (36%) na utilização da tecnologia social e digital. Que as PME que integraram o estudo ainda desconhecem o valor que os canais digitais poderão trazer para o seu negócio, ainda que a maioria das inquiridas nesta “selfie” do tecido empresarial (71%) considere importante definir uma estratégia digital e outras 78% admita encontrar-se num período de desenvolvimento elementar ou inexistente desse plano. Apontando como principal handicap ao nível da transformação digital, a ausência de recursos (humanos e técni-

---

<sup>13</sup> Estudo realizado pelo IAPMEI e PSE -PRODUTOS E SERVIÇOS DE ESTATÍSTICA, disponível em : [https://www.in-code2030.gov.pt/sites/default/files/retrato\\_digital\\_das\\_pme\\_portuguesas\\_-\\_2017.pdf](https://www.in-code2030.gov.pt/sites/default/files/retrato_digital_das_pme_portuguesas_-_2017.pdf), consultado em 11/01/2020

cos), assim como de competências, a utilização ineficiente de canais de comunicação e a falta de cultura analítica. Algo que poderá explicar o facto de 42% garantir utilizar diariamente e semanalmente o email para atividades de marketing, sobrepondo o correio eletrónico a outros meios. Neste relatório conclui-se que há uma necessidade de aposta no desenvolvimento de planos de marketing digital com o envolvimento de especialistas (outsourcing), na formação dos recursos humanos e na criação de pequenas estruturas internas dedicadas ao digital, bem como na definição de métricas e indicadores de negócio.

Em 2017, 57% das empresas nacionais registaram um crescimento da sua atividade no exterior. 63% prevê continuar a crescer em 2018. Esta tendência de crescimento assenta numa internacionalização alicerçada em feiras, facilitada pelo digital e em que os riscos financeiros são mitigáveis. Estes são alguns dos fatores que ajudam a compreender o crescimento da atividade internacional das pequenas e médias empresas portuguesas<sup>14</sup>. A referência à adopção de tecnologias digitais é também uma tendência emergente, surgindo plasmada no quadro do relatório do INE sobre Sociedade da Informação e do Conhecimento - Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas<sup>15</sup>, referente ao mesmo ano, onde é possível constatar a crescente utilização de plataformas de Cloud Computing, da manutenção de websites, da implementação de e-commerce e recursos humanos qualificados no quadro da utilização das tecnologias de informação.

#### 1.1.4 - Nível de Aproximação 3: A Internet nas organizações. Novas formas de comunicação através das suas webs corporativas.

As organizações procuram lidar com o comportamento humano, tendo como desafio motivar e consciencializar as pessoas que a compõem à prática da inovação como meio de obter vantagens competitivas na esfera dos negócios.

A evolução tecnológica, o crescente acesso à informação aumenta a percepção das pessoas para diversos factores que influenciam o desempenho organizacional, e, com a popularização do uso da Internet, ou seja, uma interligação

---

<sup>14</sup> In Insight -Relatório sobre a internacionalização das PME 2018, fonte: [https://www.cgd.pt/Empresas/Plataforma-Internacional/Documents/Insight-2018-Exportacao\\_CMI.pdf](https://www.cgd.pt/Empresas/Plataforma-Internacional/Documents/Insight-2018-Exportacao_CMI.pdf); consultado em 2/05/2019

<sup>15</sup> Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUES\\_dest\\_boui=281440228&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUES_dest_boui=281440228&DESTAQUESmodo=2); consultado em 9/09/2018



mundial de várias redes de computadores, as empresas passam a dispor de um meio de comunicação com os seus públicos internos e externos, agilizando a propagação de suas diretrizes estratégicas.

Para Bueno (2003, p.49) “[...] com as novas tecnologias, entre as quais a Internet tudo muda. Castells (2003, p.255) afirma tratar-se de “um meio de comunicação, de interacção e de organização social constantes”.

O impacto das novas tecnologias é incontestável, “[...] estão em todos os lugares, no trabalho, no lazer, nos serviços, na educação...” (Wolton, 2003, p.107). Nessa mesma linha de raciocínio, Tapscott (1999, p.19) entende que “Os novos meios estão mudando a forma de fazer negócio, de trabalhar, de aprender, de brincar e até mesmo de pensar.”

Este facto origina a discussão dos principais desafios que se colocam às administrações por via da utilização da Internet pelas empresas assim como os consequentes impactos no comportamento estratégico das organizações. Organizações estas, que durante muito tempo estiveram “reféns” de serviços como o telefone, o fax e os correios com a internet tiveram efectivamente de se adaptar a toda uma nova panóplia de possibilidades abertas pela internet no quadro do *modus operandi* do seu negócio, que de um momento para o outro ficou dotado de uma comunicação instantânea, ou seja sem qualquer tipo de barreiras emergentes do meio onde a comunicação circula. Isto claro que alterou profundamente o modo como as empresas desenvolvem a actividade e obviamente no caso de empresas caracterizadas por trabalhadores menos qualificados emergiram barreiras a diversos níveis, pois de um momento para o outro houve uma clara transição de paradigma, onde o anterior foi substituído e emergiu uma clara necessidade de adaptação dos recursos humanos às novas formas de trabalhar. Há a perspectiva que a tecnologia não é algo a ser levado em conta depois da formação das estratégias de negócio, e sim a razão e o caminho dessa estratégia. Neste caso concreto temos claramente uma objectivação da importância da tecnologia no quadro do contexto do mundo dos negócios actual (Kalakota, 2002). Claro que, isto visto na perspectiva de empresas mais tradicionais e cujos recursos humanos são menos qualificados tecnicamente. Temos depois as startups<sup>16</sup>, parte delas organizações

---

<sup>16</sup> Uma startup é uma organização construída para encontrar um modelo de negócios repetível e escalável (Blank, 2014)

de conhecimento intensivo (Alvesson, 2002), cuja actividade se centra no perfeito domínio das novas tecnologias. Nos websites as organizações não apenas se apresentam como se tornam visíveis como se expõem e dão a conhecer.

Há assim uma preocupação não apenas com os conteúdos, mas também a forma como o mesmo surge posicionado no écran, existindo uma constante busca de atender às necessidades dos diversos perfis de utilizadores. A localização dos links, a posição da logomarca, a utilização de um slogan, uma seleção de cores coerente com a sua identidade, a existência (ou não) de animação, a presença de fotos, publicidade, janelas de pop-up, os serviços e as formas de interactividade disponibilizadas assumem extrema relevância neste meio de comunicação. Tornando-se assim um meio fulcral no que concerne às potencialidades que disponibiliza no quadro da consolidação e gestão de uma marca, claro que quando bem utilizado.

Os websites tornam-se assim espaços onde se estabelecem relações. Considera Bueno (2003, p.52) que “As organizações modernas já perceberam que relacionamento é a palavra-chave”.

Negroponte (1995) considera que tudo deve ser repensado quando passamos de átomos para bits. Se de um lado temos uma enciclopédia de 10 volumes que pesa 15 quilos, e leva da editora até a livraria alguns dias de transporte, do outro temos a versão 100% digital, que ocupa alguns milhões de bits num servidor e chega diretamente até o leitor por meio de um simples link. O meio digital tornou-se não somente um novo canal para transacionar produtos e serviços, mas para digitalização destes (caso da música por exemplo) e com isso, permitiram que todo um novo conjunto de modelos de negócios fossem possíveis. Num primeiro momento, temos somente o uso da Internet como mais um canal para compra e venda de produtos. No entanto as possibilidades de novos modelos de negócio online crescem de dia para dia, de alguma forma a web expandiu o público alvo das empresas potenciando a abertura de um novo manancial de clientes que antes da sua generalização era impossível atingir.

Devemos ir muito além do e-commerce e do business-to-business para de alguma forma tentar organizar os modelos de negócio online. Rappa (2005) sugere um quadro bem mais detalhado dos diversos modelos, sistematizado na tabela 1, este modelo apresenta nove categorias.

Tabela 1 - Modelos de negócio na web. Baseado em Rappa(2005)

Modelo de Negócio	Descrição do Modelo
1. Intermediários "Brokerage Model"	Este modelo é representado por websites que colocam compradores e vendedores frente a frente. Sites B2C ou B2B estão nesta categoria. Normalmente os proprietários destes websites recebem comissão pelas vendas.
2. Publicidade "Advertising Model"	Este modelo, semelhante ao utilizado pela TV ou pelo Rádio, um "anunciante" veicula propaganda em espaços pré-determinados, fazendo uso de formatos padrão de media digital (ex. banners). Este modelo possui hoje uma variante, inaugurada pelo Google, o AdWords, onde o internauta pode, ele mesmo, "comprar palavras" e definir a campanha do seu website em espaços reservados para os anunciantes nos resultados de busca do Google.
3. Informediador "Infomediary Model"	Uma das questões mais relevantes do universo digital é a existência de ferramentas capazes de identificar o perfil do cliente. Empresas especializadas em "colectar" esses dados acabaram por criar um negócio valioso baseado no conhecimento sobre os hábitos dos internautas, permitindo que os websites e portais possam segmentar campanhas e direcionar melhor a venda de produtos e serviços;
4. Comerciais "Merchant Model"	São as lojas virtuais que vendem produtos físicos (ex. Amazon) e também as lojas que vendem produtos digitais (ex. iTunes da Apple, com a venda de músicas);
5. Manufatura (Direta) "Manufacturer (Direct) Model"	São empresas que comercializam seus produtos por meio de websites de sua propriedade somente. É o caso da Dell com a venda de seus computadores ou de empresas de software que disponibilizam seus programas nos seus websites para download, comercializando os mesmos por meio de licenciamento ou venda direta ao consumidor;
6. Afiliadas "Affiliate Model"	Neste modelo, websites juntam-se dentro de um programa que oferece incentivos (em termos de descontos ou "coupons digitais") para os internautas que efetuarem compras ou clicarem em anúncios. Este modelo também suporta um "repasse" monetário, ou percentual do valor da venda de um produto, se além do internauta clicar no anúncio também comprar o produto.
7. Comunidades "Community Model"	As comunidades virtuais (hoje mais conhecidas como "rede sociais") sempre estiveram presentes na Internet. Antes mesmo da WWW de Tim Berners-Lee, a Usenet e os newsgroups já existiam, com milhares de internautas orbitando ao redor de seus temas de interesse, trocando mensagens e participando ativamente de discussões. As comunidades evoluíram com a adição de ferramentas de comunicação síncronas e assíncronas, a adição de recursos audiovisuais e a possibilidade de crescimento, em termos de conteúdo ser de responsabilidade dos próprios utilizadores. Apesar da popularidade das atuais comunidades (ex. Facebook e Google +), seu maior desafio é definir um modelo de negócios sustentável, baseado na audiência e lealdade de seus usuários, isto sem afetar a privacidade e a gratuidade dos serviços prestados.
8. Assinatura "Subscription Model"	Este é basicamente o modelo dos provedores de acesso a Internet, ou portais. Os internautas precisam de pagar uma mensalidade para "entrar" na Internet e navegar em determinados conteúdos. Este modelo também tem sido adotado por grupos de media tradicionais (grandes jornais e revistas) que "cobram" aos internautas uma mensalidade para acesso a seu conteúdo restrito.
9. Sob demanda "Utility Model"	O modelo sob demanda, tem por objectivo medir o quanto o internauta usa de determinado serviço, para cobrá-lo proporcionalmente. Ao contrário de uma mensalidade fixa e acesso ilimitado a Internet por exemplo, o internauta pagaria pela quantidade de horas que efetivamente ficou navegando. Este modelo pode ser interessante para serviços VOIP ou de aluguel virtual de filmes, normalmente variáveis, e dependente do perfil de cada internauta.

No contexto actual em que vivemos, a tecnologia é omnipresente, no entanto o tempo é cada vez mais o bem mais precioso, pois é cada vez mais escasso e necessidades pessoais de informação cada vez mais constantes, o acesso a fontes de informação na Internet é uma facilidade que possibilita o contacto, a aproximação e até mesmo a identificação das organizações com seus diversos públicos. Alguns destes modelos de negócio baseiam-se de alguma forma em

conseguir que o público em geral os utilize e gradualmente fiquem fidelizados, por vezes de uma forma viciante e quase inadvertida. A internet acaba por ser um novo mundo que se abriu às organizações, um novo espaço que permite a expansão dos negócios para além do mundo físico.

O uso da Internet pelas organizações é não apenas um importante meio de comunicação, que as organizações devem considerar e relevar não somente o conteúdo do site, mas também a forma como este é apresentado, procurando responder às necessidades de informação e perfil dos utilizadores.

A fim de obter benefícios do aumento significativo do número de pessoas conectadas à internet, assistiu-se a um investimento exponencial no desenvolvimento de websites por parte das organizações a fim de conseguirem obter maior visibilidade na web e criar, solidificar e manter relações com os seus públicos. Esta proliferação de websites gerou claramente uma competição no sentido da obtenção de maiores índices de satisfação por parte dos utilizadores, uma vez que esses índices a posteriori se materializam em vantagens competitivas inerentes. A utilização destas plataformas como mecanismo de comunicação privilegiado para questões como a divulgação da organização, disseminação de informações comerciais e gestão de relações comunicacionais entre os stakeholders (Pollach, 2005; Park & Reber, 2008; Chiou, Lin, & Perng, 2010;) é sem dúvida uma das mais importantes funcionalidades dos websites.

A utilização de websites a fim de potenciar o fluxo de comunicação entre as organizações e os seus públicos de interesse através de uma comunicação multidireccional com os mesmos, emergiu praticamente com o advento da internet. No entanto, Waters & Lemanski(2011) propuseram que muitas organizações abordavam os seus websites como ferramentas de comunicação unidireccional. Abordando-os de certa forma aos que ocorria com os velhos media. Contrapondo os argumentos de Seo, Kim & Yang (2009) que os consideravam as principais ferramentas potenciadoras da geração de diálogos. Esta perspectiva é posteriormente reforçada pelo estudo de Shin, Pang, & Kim (2015), onde fica patente que as potencialidades dialogantes dos websites são relegadas para as redes sociais, cumprindo os websites a função de informar e disseminar informação.

Aqui emerge a questão, quais os factores num website que influenciam a satisfação do utilizador com o mesmo e consequentemente com a organização e, aqui emergem aspectos como a melhoria da qualidade do website e do simbolismo

do mesmo, dotando o website de uma personalidade. Isso permite que as empresas tenham uma relação mais íntima com os consumidores, criando uma experiência única no site capaz de satisfazê-los (Akrimi & Khemakhem, 2014).

No quadro da estratégia das empresas, um website é no contexto actual condição *sine qua non*, tendo crescido exponencialmente nos últimos anos, assim como a sua importância estratégica (Taylor & Strutton, 2010). Pollach (2011) argumentou que as organizações devem priorizar a construção de relações com os stakeholders através dos seus websites. Esta abordagem foi reforçada por Shin, Pang e Kim (2015) que analisaram de que forma as organizações “dialogam” com os seus stakeholders através dos websites corporativos e das redes sociais a fim de conseguirem atingir objectivos no que concerne à construção de relações (Shin, Pang, & Kim, 2015).

O aumento exponencial do número de utilizadores da Internet, assim como as potencialidades inerentes ao comércio eletrónico, incentivou, a maioria das empresas, a criar os seus websites (Chang & Chen, 2008). Song e Zinkham(2008), não apenas corroboram esta perspectiva como a reforçam, referindo que a implementação de websites por parte das organizações emerge por múltiplas razões, nomeadamente a atracção de clientes. Por sua vez, Keller(2010) considera que os websites assumiram um papel proeminente na comunicação online e como um canal de distribuição. Na Internet, toda a organização aparece num único écran e a reputação é algo muito sensível, susceptível de ser afectada quando retratada dessa forma (Merrilees & Fry, 2002). Nenhuma organização pode subsistir na época em que vivemos sem comunicar as suas vantagens. Porém, é neste sentido que cresce exponencialmente a preocupação, assim como a necessidade, de atrair cada vez mais utilizadores aos websites (Chiu, Wang, Fang, & Huang, 2014).

No contexto actual o website é, um recurso de informação na World Wide Web (WWW). Pode ser considerado como um sistema completo assim como um produto (Lin, Zhang, Koubek, & Mourant, 2006), pode ser definido como a conjugação de um grupo de atributos funcionais e de interface conectados entre si para oferecer altos níveis de usabilidade, desempenho e beleza potenciadores de gerar satisfação aos utilizadores num mercado competitivo de e vendas off-line e serviços de informação (Lee & Richard, 2010).

A organização, a funcionalidade e a eficácia de um website, assumem-se como aspectos essenciais potenciadores de boa experiência e que volte a utilizar.

Aliás, não só para que as volte a utilizar, mas que de alguma forma se fidelize e crie uma imagem positiva da empresa ou organização proprietária do website. Tornando-se o mesmo na ferramenta que actua como um mediador na relação linear existente entre as empresas e os stakeholders. Isto implica que as empresas possam usar o website corporativo para informar, lembrar e persuadir os seus stakeholders no que concerne ao desenvolvimento e gestão da identidade corporativa e da imagem corporativa, respectivamente (Balogun, 2013). Os resultados do estudo de Morgan-Thomas e Veloutsou (2013) mostram que as experiências de marca on-line dependem das percepções da utilidade da marca, confiança e de forma indirecta, da sua reputação. Experiências positivas levam à satisfação, intenções comportamentais e, por sua vez, a laços emocionais com a marca. Liu (2012), considera ser a internet um medium inovador que acelera a troca de informação e direcciona as empresas para um efectivo intercâmbio de informação com os seus clientes, potenciando ainda processos inovadores de melhoria dos produtos. Sendo também o único meio que ajuda no quadro da transformação do próprio marketing (Faqih, 2016).

As empresas estão no caminho de se tornarem cada vez mais sofisticadas no respeitante à melhoria das relações com os clientes online, no entanto, as diferenças percebidas entre os websites disponibilizados são reduzidas, a incapacidade de diferenciação representa uma ameaça, já que a distinção do site demonstrou ser imperativo para a eficácia. Diferenciação prova ser desafiadora uma vez que os concorrentes podem frequentemente corresponder a qualquer alteração, muitas vezes em tempo real, tornando assim mais difícil obter e manter uma vantagem competitiva online (Karen, Shanahan, Hopkins, & Lindsey, 2015). As organizações devem garantir que os websites não sejam apenas sofisticados em termos de frontend, mas disponibilizar também um backend igualmente funcional com a capacidade de fornecer respostas rápidas a consultas; estar dotado de funcionários qualificados, capacitados e disponíveis para lidar com as dúvidas e preocupações dos clientes; e demonstrar um sincero interesse em responder às suas questões ou resolver os seus problemas (Caruana & Ewing, 2010).

É nesta perspetiva que os utilizadores quando confrontados com produtos similares provenientes de uma grande diversidade de fornecedores, também eles muitas vezes desconhecidos, recorrem e confiam na força de marcas que possuem um conjunto confiável de valores e atributos, facilitando suas escolhas de

compra on-line (Ward & Lee, 2000). Chang e Chen (2008) apresentam resultados que confirmam que a qualidade do website e a marca do mesmo são factores que influenciam a confiança dos consumidores assim como o risco percebido e, por sua vez, alteram a intenção de compra do consumidor. Este estudo conclui ainda que a marca do website fornece uma indicação mais importante do que a qualidade do website em si, no que concerne à influência da intenção de compra dos clientes. Além disso, o estudo revela ainda que existe uma relação recíproca entre confiança e risco. Deverá, portanto, existir no quadro das empresas uma estratégia de presença na internet alinhada como uma estratégia dos sistemas e tecnologias de informação da organização, que por sua vez deverá ter um claro e inequívoco enquadramento organizacional.

Enquanto Seo, Kim e Yang (2009) argumentaram que os sites eram as principais ferramentas para gerar diálogos, Waters e Lemanski (2011) descobriram que muitas organizações abordavam os sites como ferramentas de comunicação unidirecional, Park e Reber (2008) argumentam que além de dizer o que querem que os stakeholders conheçam das organizações podem ir além disto, promovendo a mutualidade, confiança, satisfação, abertura e intimidade com os mesmos, introduzindo nos seus websites funcionalidades que permitem o diálogo, que facilitam a utilização da interface permitindo assim a conservação dos visitantes.

O envolvimento do cliente (customer engagement), no processo é assim fundamental para o sucesso de empresas ou marcas numa sociedade tecnologicamente conectada. Esta tipologia de ambiente exige comunicação directa com os clientes para os mesmos estejam envolvidos no processo, oferecendo-lhes controlo em troca de sua atenção, para aumentar a consciencialização e a sua lealdade à marca. Estas questões aumentam a possibilidade de sucesso das campanhas de marketing, agregando valor à marca, produto ou serviço e aprimoram o atendimento ao cliente. Este envolvimento com o cliente (ou customer engagement) caracteriza-se como “uma atividade cognitiva, emocional e comportamental relacionada à marca, positivamente validada pelo consumidor, durante ou relacionada a interações específicas consumidor / marca” (Hollebeek, Glynn, & Brodie, 2014). Ou como um “estado de ser envolvido, ocupado, retido e intrinsecamente interessado em alguma coisa (Pagani & Mirabello, 2011)”. Contemplando características como o aumento da atenção, do efeito positivo, sensorial e intelectual, a satisfação e domínio (Lehmann, Lalmas, Tov, & Dupret, 2012).

#### 1.1.5 - Nível de Aproximação 4: Portugal

O tecido empresarial de Portugal é composto na sua quase totalidade por pequenas e médias empresas, as PME. Segundo dados da PORDATA <sup>17</sup>relativos a 2017 é visível que 99,9% do total de empresas são, precisamente, PME. Por estes valores se percebe a sua importância na economia portuguesa, nas exportações, no emprego como se pode observar na tabela 2.

No ano de 2008, as pequenas e médias empresas (PME) em Portugal, representavam um total de 99,7% das sociedades do sector não financeiro. As microempresas predominavam, constituindo cerca de 86% do total de PME. O emprego nas sociedades do sector não financeiro foi maioritariamente assegurado pelas PME (72,5%), as quais foram ainda responsáveis por 57,9% do volume de negócios e por 59,8% do VABcf gerados em 2008<sup>18</sup>. Em 2011, o número de empresas em Portugal decresceu 2,8%, estando em actividade 1 136 697 unidades empresariais, das quais 97,8% pertenciam ao sector não financeiro, 67,7% eram empresas individuais e 99,9% correspondiam a micro, pequenas e médias empresas (PME)<sup>19</sup>. Os nascimentos de empresas em Portugal aumentaram de forma muito significativa em 2013, motivado sobretudo pelo crescimento dos nascimentos de empresas individuais (57,0%), que se explica na sua maioria pela obrigatoriedade de registo nas finanças de todos os agricultores com actividade comercial. No entanto, excluindo o sector da Agricultura e Pescas, manteve-se o aumento dos nascimentos de empresas individuais (12,4%) e de sociedades (18,4%) face ao ano de 2012. Observou-se ainda um ténue aumento das empresas de elevado crescimento em 2013<sup>20</sup>.

---

<sup>17</sup> Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2927>

<sup>18</sup> Dados INE – disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUES-dest\\_boui=84834900&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUES-dest_boui=84834900&DESTAQUESmodo=2) [consultados em 20-06-2017]

<sup>19</sup> Dados INE – “Empresas em Portugal 2011”

<sup>20</sup> Dados INE - “Empresas em Portugal 2013”



Tabela 2 - PME Portugal 2004-2018- fonte INE (2020)

Anos	Empresa			
	PME			
	Total	Micros	Pequenas	Médias
2004	1.114.354	1.064.115	43.806	6.433
2005	1.150.515	1.099.975	44.149	6.391
2006	1.171.093	1.119.032	45.513	6.548
2007	1.233.432	1.180.255	46.398	6.779
2008	↓ 1.260.302	↓ 1.207.098	↓ 46.383	↓ 6.821
2009	1.222.488	1.171.689	44.253	6.546
2010	1.167.168	1.117.787	42.968	6.413
2011	1.135.153	1.088.145	40.815	6.193
2012	1.085.894	1.043.003	37.118	5.773
2013	1.118.427	1.077.294	35.446	5.687
2014	1.146.119	1.104.490	35.870	5.759
2015	1.180.331	1.136.865	37.515	5.951
2016	1.213.107	1.167.993	38.866	6.248
2017	1.259.234	1.212.059	40.547	6.628
2018	1.294.037	1.244.495	42.581	6.961

As PME dão emprego a quatro em cada cinco trabalhadores (78,1% do emprego). Ambos os indicadores estão acima da média dos 28 países da UE, (99,8% e 66,8%), respectivamente<sup>21</sup>.

A evolução do número de PME em Portugal no período de tempo compreendido entre 2004 e 2018, apresenta dois ciclos, um de crescimento de 2004 a 2008, depois os anos que se seguem e até 2012, há um decréscimo, um crescimento do número de PME em Portugal<sup>22</sup>, esta tendência de crescimento iniciou-se em 2013, uma vez que o ano anterior ficou caracterizado pelo ano com menos PME em actividade desde 2008 como pode ser observável na figura 1. A partir dessa data a tendência tem sido para o crescimento.

<sup>21</sup> <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/portugal-e-segundo-pais-da-ue-com-mais-pme-por-100-habitantes/> [consultados em 23-06-2017]

<sup>22</sup> Fonte INE (2017) – Empresas em Portugal-2020, Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2927>; consultado em 13-02-2020

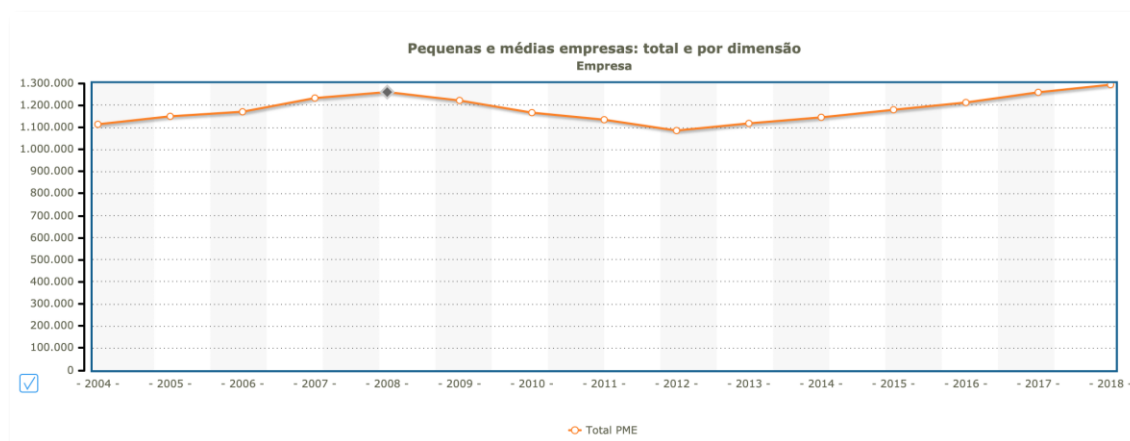


Figura 1-- Evolução das PME em Portugal 2004-2018 - Fonte INE (2020)

O Relatório “Empresas Portugal 2020”<sup>23</sup> apresenta ainda dados interessantes no que concerne à rentabilidade das PME, ficando patente que embora sejam a tipologia de empresas prevalentes, não são as que mais rentabilidade produzem, ficando muito aquém das grandes empresas a este nível como é observável na figura 2.

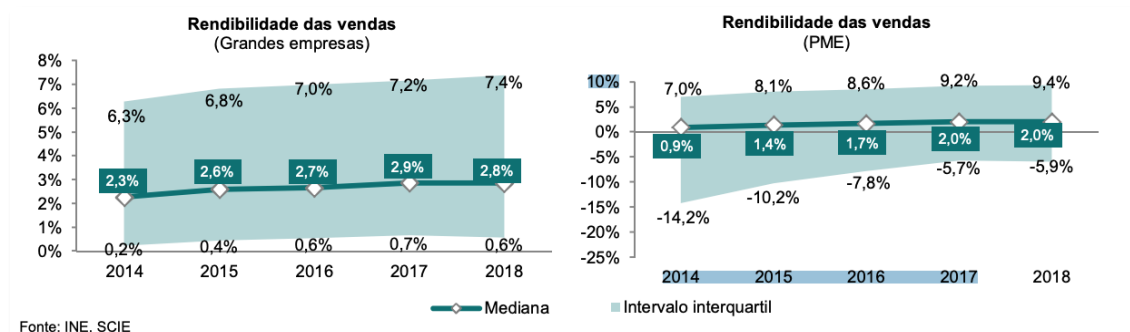


Figura 2- rentabilidade das empresas, fonte INE(2020)

No mesmo relatório também é possível verificar que as PME estão muito longe de conseguir assumir-se como empresas com perfil exportador, sendo superplantadas pelas suas congéneres de maior dimensão como é observável na figura 3.

<sup>23</sup> Fonte INE (2020) Url : [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOES-pub\\_boui=418670737&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOES-pub_boui=418670737&PUBLICACOESmodo=2), consultado em 25/02/20

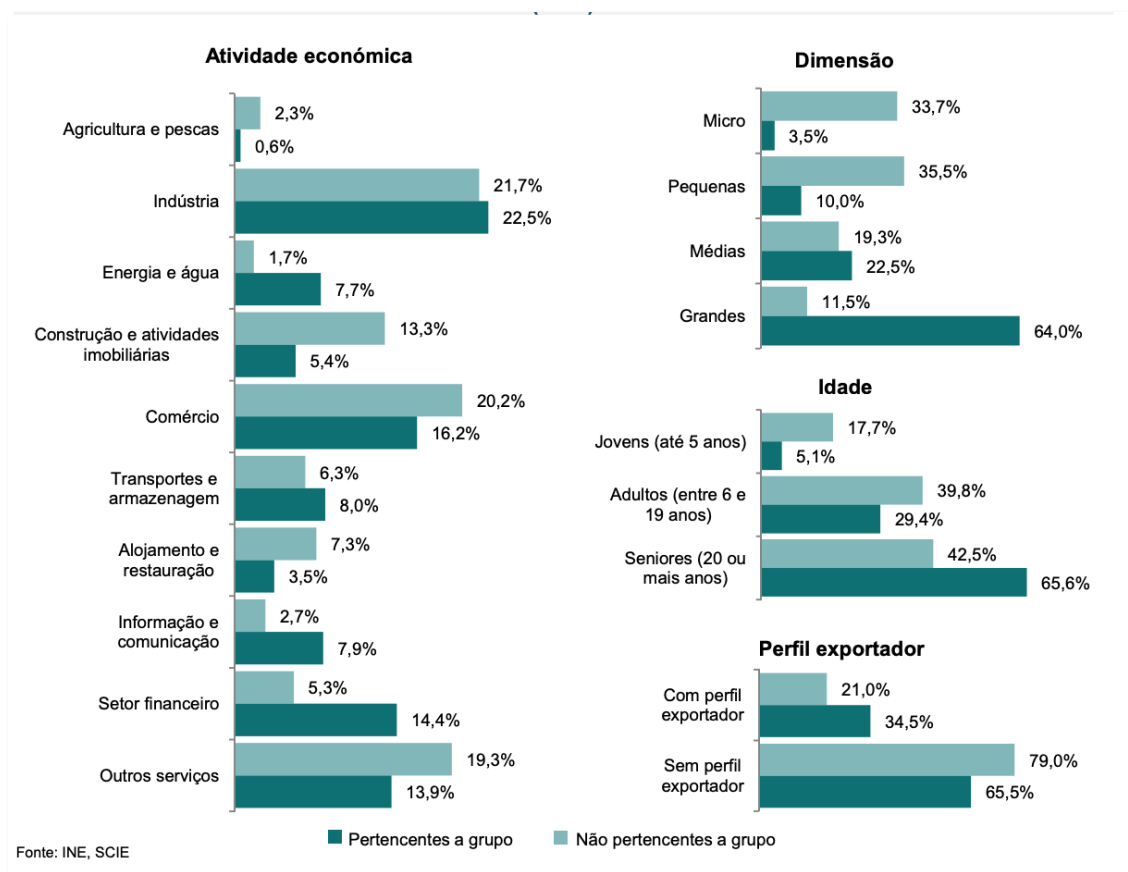


Figura 3-perfil exportador das empresas portuguesas fonte INE (2017)

Este facto de alguma forma reflecte que embora sejam predominantes em termos de número não assumem um papel preponderante a nível do perfil exportador podendo este factor ser um reflexo de necessidades de actualização tecnológicas de meios e processos de trabalho.

## 1.2 – Proposta de investigação

O projecto em questão visa essencialmente aferir qual a abordagem realizada pelas PME portuguesas no concertante à sua comunicação de marca online. Visa concluir de forma efectiva se os websites das PME Portuguesas já têm maturidade suficiente para que possam ser elementos activos no quadro da construção da marca. Pretende-se aferir em que medida as PME portuguesas utilizam as potencialidades intrínsecas à web para criar mais valias competitivas no quadro dos seus negócios.

Os websites empresariais assumem-se como espaços privilegiados de contacto com os públicos das organizações e, é no quadro destes contactos que as organizações constroem as premissas, difundem as promessas e criam a retórica organizacional a fim de criar valor para a sua marca. Os gestores precisam de informação sobre o desempenho dos Websites de modo a poderem tomar decisões estratégicas que permitam melhorar a sua eficácia e eficiência. Um modelo de avaliação de Websites deve permitir identificar pontos fortes e pontos fracos e, assim, auxiliar a empresa a melhorar a sua presença na web (Agarwal & Venkatesh, 2002).

O website de uma organização não se assume como a única forma de exposição da mesma aos seus stakeholders, no entanto no contexto actual com a generalização e exponencial crescimento da web assume-se como um espaço de vital importância para as organizações uma vez que se assume claramente como o principal veículo potenciador de uma experiência de marca. Neste sentido, o website deve ser parte integrante de uma retórica e linguagem afecta à empresa, devendo ser uma extensão digital da mesma e não um elemento de comunicação desagregado da experiência de marca que a empresa pretende difundir, devendo assim para tal todos os processos comunicacionais desenvolvidos na web estarem enquadrados na estratégia e no plano de comunicação da empresa. Neste sentido a web deve ser um meio que permite transpor as fronteiras do mundo físico e trazer essencialmente uma boa experiência ao utilizador a fim de potenciar que o utilizador fique com uma imagem positiva sobre a mesma. Há diferentes tipos de públicos a visitar o mesmo website, cada um destes públicos terá objectivos definidos cuja abordagem não se enquadra no quadro desta investigação, cujo principal objectivo se centra na forma como as empresas valorizam as suas marcas. Neste sentido, pretende-se abordar de que forma uma percepção de imagem positiva se transformará na reputação e se de alguma forma perdura no tempo. Na perspectiva que isto aconteça, as organizações devem estabelecer relações emocionais com o cliente, garantindo assim uma relação a longo prazo com a organização e não apenas o impulso imediato de adquirir um produto ou serviço à empresa sem se fidelizar com a mesma. Um cliente fidelizado está envolvido emocionalmente com a empresa, porque esta lhe proporcionou uma boa experiência. Este é o cerne desta investigação.

### 1.2.1 – Objectivos

A ideia inicial para a realização desta investigação, surgiu há uns anos atrás, mais concretamente entre 2003 e 2005 e assentava essencialmente na consecução de objectivos de carácter pessoal que visavam conhecer mais sobre a forma como são geridas as marcas em Portugal.

No entanto, factores de carácter tecnológico provocaram a hibernação deste trabalho sendo retomado no ano de 2016. A adição do factor web já estava incluído na abordagem inicial no entanto a evolução da mesma no quadro inicial do projecto não era sequer comparável ao que existe actualmente, pois na altura em questão os suportes offline ainda eram pertinentes no quadro de uma abordagem, no contexto actual tudo está na rede, tendo aumentando exponencialmente a não apenas a disponibilidade mas também a facilidade de acesso aos conteúdos.

Estes objectivos pessoais são essencialmente motivados pelo interesse sobre a temática das marcas e de que forma as mesmas se relacionam com os seus públicos através de uma comunicação tecnologicamente mediada, ou seja, via internet.

Os websites são espaços privilegiados para que as empresas comuniquem com os seus públicos, onde toda uma retórica organizacional por vezes toma a forma de promessas aos seus públicos.

O website oficial das organizações é efectivamente o veículo de informação privilegiado quando procuramos efectivamente informação fidedigna e de fonte primária sobre uma organização e, neste sentido, conseguir perceber de que forma o mesmo é utilizado no quadro da comunicação estratégica reveste-se de grande relevância. Quanto às questões da marca no quadro da sua abordagem nestes websites. A marca no contexto actual tem de ser vista não apenas como uma marca associada a um produto, mas como um conceito mais complexo constituído por um conjunto de valores de carácter social e emocional. Tem de ser abordada como uma experiência completa, que neste caso concreto se pretende aferir como é promovida online. É determinante para que a experiência seja não só positiva, mas determinante para que a retórica associada à empresa passe de forma eficaz e transversal a todos os stakeholders a fim de assim o activos intangível marca poder efectivamente criar valor para a organização.

Quanto à tipologia de empresas escolhidas, as PME, são a tipologia de empresas predominante e as responsáveis claramente por corporizar de alguma forma a maioria de toda uma estrutura socioeconómica e de empregabilidade de um país, assumindo-se como o sustentáculo do mesmo.

Assim, em termos de objectivos, apresenta este trabalho o objectivo geral de avaliar a capacidade das pme portuguesas para transmitir a sua marca através dos websites.

No concertante a objectivos específicos, pretende-se:

1. aprofundar a capacidade dos websites como ferramentas de comunicação estratégica ao serviço das Marcas
2. Conhecer qual o grau de importância atribuída pelas PME nos seus -web-sites ao conteúdo, acessibilidade e à interactividade.
3. Conhecer que sectores de actividade utilizam melhor os seus websites estrategicamente
4. Identificar o nível de maturidade dos websites das PME portuguesas para a transmissão das suas marcas

### 1.2.2 - Pressupostos de partida

Em termos de pressupostos de partida para a investigação em questão, pretende-se que as mesmas sejam efectivamente ajustadas ao contexto do estudo, não valeria a pena enunciar formulações desadequadas ao contexto do país ou das PME. Neste sentido, e, tendo como ponto de referência a literatura alusiva à área que, na sua grande maioria emerge associada a estudos realizados noutros contextos e também noutras tipologias de empresas, há que formular perguntas de investigação que, apesar da sua natureza pura e simplesmente conjecturativa, pois trata-se de um ponto de partida, tenham uma pertinência efectiva neste contexto.

No quadro da formulação de pressupostos que a investigação rejeitará ou validará, as mesmas são apenas conjecturas sobre formuladas sobre uma realidade que no início do estudo se desconhece e que com o progresso do trabalho se pretende efectivamente vir a obter resposta para as mesmas.

Em termos de enunciações de investigação, as mesmas corporizam-se da seguinte forma:

#### **1. Os websites das PME portuguesas não têm o grau de maturidade /qualidade ao nível de conteúdo que permita construir uma identidade de marca;**

Portugal, à semelhança de outros países europeus, ter um tecido populacional envelhecido e, conseqüentemente o tecido empresarial por norma está também controlado por pessoas de outra geração, que de alguma forma quando foram confrontadas com as questões da comunicação na web, por norma não as entendiam.

A questão neste sentido centra-se claramente em constatar se os websites são utilizados apenas para colocar informação de produtos ou serviços ou se por outro lado existe algum tipo de abordagem que vise tornar o website como uma ferramenta de trabalho utilizável no quadro de toda a estratégia comunicativa da organização.

Esta questão emerge pelo facto de ser constatável inclusive noutros estudos a existência de obstáculos de diversa ordem que impedem que os websites transitem de um grau de desenvolvimento muito insipiente e se mantenham ainda num estado similar ao que eram na web 1.0. Facto que conduziu inclusive à criação de um programa de incentivo à evolução das empresas no contexto digital designado PME Digital, uma iniciativa do Ministério da Economia, que pretende ajudar as micro e pequenas e médias empresas portuguesas a serem mais competitivas no entorno digital. Projecto criado a fim de responder a dificuldades identificadas nas PME, nomeadamente ao nível de:

- Experiência limitada das PME. Tanto ao nível do conhecimento das implicações da transformação digital como para a adoção de ferramentas, tecnologias e metodologias inovadoras que suportem a otimização dos processos e consequente diminuição dos custos operacionais.
- Assimetria de informação. A falta de informação e a informação assimétrica nas diferentes dimensões das PME, sobre ferramentas tecnológicas e metodologias no âmbito da comunicação, leva a que as PME, não só não levem em consideração os ganhos potenciais da sua adoção, mas também sobrestimem os custos e minimizem as vantagens competitivas correspondentes, havendo uma falta de clareza relativamente ao valor acrescentado da transformação digital.
- Insuficiente capacidade e competência técnica. A larga maioria das PME não dispõe da capacidade/competências necessárias para identificar, avaliar e levar a cabo processos tendentes à implementação de soluções digitais. Em consequência, acabam por priorizar práticas com as quais se encontram já familiarizados, ou dependem do incentivo de fornecedores/clientes/financiamento disponível (banca, incentivos comunitários, etc.), para apostar em novas soluções.
- Escassez de dados sobre o estado atual. Existência de lacunas de informação relativamente ao estado atual relacionado com os estágios em que as PME se encontram e da distância relativamente ao



paradigma actual. A informação é relevante para orientar as políticas públicas, atividades específicas de I&D e fornecimento de soluções.

O propósito do Projecto PME Digital é o de capacitar as PME através do reforço das competências necessárias para fazer face aos fatores críticos de competitividade, em particular no domínio da inovação associada à transformação digital (Medina, 2019).

**2. Os websites se assumem-se como um veículo potenciador da construção de relações através da interactividade, mas não em grau suficiente para transmitir e criar uma marca.**

Neste enunciado pretende-se aferir primeiramente se os websites estão ajustados ao contexto actual da internet, ou seja, se têm os níveis de construção/funcionalidades necessárias para que seja possível passarem efectivamente a uma segunda fase que permita posteriormente ser devidamente catalogados pelos motores de pesquisa e potenciados para que efectivamente se tornem uma ferramenta activa no quadro da construção da marca. Uma vez que para que um website seja efectivamente útil no quadro da realização de algum tipo de comunicação tem primeiramente que ser possível encontra-lo na Web e, atendendo a essa necessidade há efectivamente necessidade do mesmo ser periodicamente retroalimentado e actualizado, dotando-o de conteúdos e funcionalidades que permitam efectivamente torna-lo um produto apetecível par aos utilizadores e desta forma tornar-se efectivamente uma activo intangível de grande impacto na dinâmica das organizações.

### **3. O tamanho das PME determina o nível de desenvolvimento dos websites como instrumentos de comunicação estratégica**

Quadro deste enunciado pretendo conhecer se efectivamente as empresas que dispõem de um maior número de efectivos no quadro das PME, estão mais sensibilizadas para utilizar o seu website no quadro da sua estratégia empresarial. Ao estarem englobadas na designação PME as micro, as pequenas e médias empresas, há logo nestas designações uma inerência intrínseca à dimensão em termos de número de efectivos das mesmas. Neste sentido, podem emergir várias velocidades no que concerne à forma como abordam a sua presença na web, se de uma forma mais activa, movimentando-se no ambiente a fim de assim se fazerem notar e efectivamente competir ou se por outro lado a questão do número de efectivos menor é directamente proporcional a uma abordagem na web de natureza mais passiva, ou seja apenas uma simples presença.

### **4. Os sectores de actividade determinam o uso estratégico que se faz dos websites**

No quadro desta questão pretendo conhecer se efectivamente qual o sector de actividade cujas empresas estão a utilizar melhor o website no quadro da sua estratégia. Esta questão assume-se como totalmente exploratória, à priori o que se deduz seria que as empresas de uma área de actividade como os serviços faz uma utilização estratégica mais intensa dos websites. No entanto estes resultados podem efectivamente representar uma surpresa, uma vez que a comunicação é transversal a todo o e qualquer sector de actividade e há uma necessidade de criar mais valias que se assume como transversal a todos os sectores.

### **5. Os websites das PME de regiões mais desenvolvidas têm um grau de maturidade e desenvolvimento superior aos websites das PME de Regiões periféricas.**

A inovação, em particular, tornou-se um importante determinante da competitividade e sucesso das empresas, regiões e nações. Acresce que as determinantes de inovação têm vindo, sobretudo, a ser associadas a contextos socioeconómicos urbano-metropolitanos, abundantemente dotados de fatores materiais e imateriais que se plasmam em dinâmicas inovatórias cumulativas, por sua vez, os estudos de caso relatam, frequentemente, exemplos de sucesso na inserção qualificada e competitiva na economia mundial, fundados, designadamente, na boa utilização de recursos científicos e tecnológicos. No entanto, os ensinamentos conseguidos a partir destes exemplos raramente são transferíveis para outros contextos territoriais. A reflexão sobre o papel da política territorial assente na promoção do potencial de inovação em regiões periféricas com problemas estruturais de desenvolvimento tem vindo a ser claramente subalternizada (Santos, 2017).

É neste sentido que esta enunciação visa confirmar se efectivamente a localização geográfica, de uma empresa em região desenvolvida ou periférica se assume como factor determinante para um melhor website.

## **6. Os websites das PME com mais recursos económicos superiorizam-se relativamente ao de PME com menores recursos económicos, no que diz respeito à utilização dos websites para transmitir a sua marca**

Este pressuposto de investigação parte do princípio que a existência de mais capital disponível faz com que o investimento em comunicação seja efectivamente maior, neste sentido esse investimento terá um reflexo no próprio website dotando-o de mais conteúdo, mais dinâmica e essencialmente mais potencial dialógico e estratégico.

### **1.2.3 – Metodologia e fontes de Informação**

Em termos metodológicos pretende-se realizar uma abordagem ao contexto das PME portuguesas analisando primeiramente se as PME portuguesas que permita saber se os websites desta tipologia de empresas já atingiram um

nível de maturidade que lhes permita actuar como um elemento activo no quadro da sua estratégia empresarial, ou seja se os websites são elemento potenciador de criar mais valias competitivas.

A este nível e no que concerne à enunciação do estudo, pretende-se aplicar um procedimento metodológico que garanta a obtenção de respostas às formulações enunciadas anteriormente e, como tal a selecção do método de abordagem tem de ser consonante e direccionado à obtenção de respostas. Neste sentido, o estudo a realizar trata-se de um estudo exploratório, descritivo, analítico, transversal e quantitativo que incide sobre a realidade dos websites das pme portuguesas.

No entanto, apesar da expressão final dos resultados assentar num paradigma quantitativo que efectivamente potencie conseguir confirmar ou rejeitar os enunciados, a metodologia de recolha de informação no quadro da abordagem às unidades de análise(websites) terá de assentar na análise de conteúdo aos próprios websites, obtendo-se desta forma os dados necessários à realização à sua sistematização para uma análise quantitativa, neste sentido o processo de obtenção de dados assenta numa metodologia de carácter qualitativo, no entanto, posteriormente será codificada a fim de ser possível a obtenção de uma expressão quantitativa a fim de possibilitar a comparação de resultados. Como tal o estudo assenta numa técnica mista no que concerne à recolha e análise de dados.

A pesquisa qualitativa é aquela capaz de incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações e às estruturas sociais, sendo essas últimas tomadas, tanto no seu advento quanto nas suas transformações, como construções humanas significativas (Bardin, 1977). Rocha e Deusdará (2005) consideram que o objectivo da pesquisa qualitativa é captar um saber que está por trás da superfície textual.

A análise de conteúdo trata-se de um método de pesquisa usado para a descrição e interpretação do conteúdo em toda a tipologia de documentos. Esta análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum. Essa metodologia de pesquisa faz parte de uma abordagem teórica e prática, com um significado especial no campo das investigações sociais. Constitui-se em bem mais do que uma simples técnica de análise de dados, representando uma abordagem metodológica com características e possibilidades próprias.

Como método de investigação, a análise de conteúdo compreende procedimentos especiais para o processamento de dados científicos. É uma ferramenta, um guia prático para a acção, sempre renovada em função dos problemas cada vez mais diversificados que se propõe a investigar. Pode-se considerá-la como um único instrumento, mas marcado por uma grande variedade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto, qual seja a comunicação. A análise de conteúdo é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, que analisados adequadamente nos abrem as portas ao conhecimento de aspectos e fenómenos da vida social de outro modo inacessíveis (Olabuenagua & Ispizua, 1989).

De certo modo a análise de conteúdo, é uma interpretação pessoal por parte do investigador tendo em conta a percepção que tem dos dados. Não é possível uma leitura neutra. Toda leitura é uma interpretação.

Em termos operacionais, a Análise Temática de Conteúdo, segundo Minayo (2007), desdobra-se nas seguintes etapas: pré-análise, exploração do material ou codificação e tratamento dos resultados obtidos/ interpretação.

Bardin (1977) considera três fases da análise do conteúdo e organiza-as cronologicamente:

1. a pré-análise
  - a. Leitura flutuante
  - b. Escolha dos documentos
  - c. Preparação do material
  - d. Referenciação dos índices e a elaboração de indicadores
2. a exploração do material
3. o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação

Esta análise será realizada à luz dos conceitos teóricos abordados no capítulo 2.

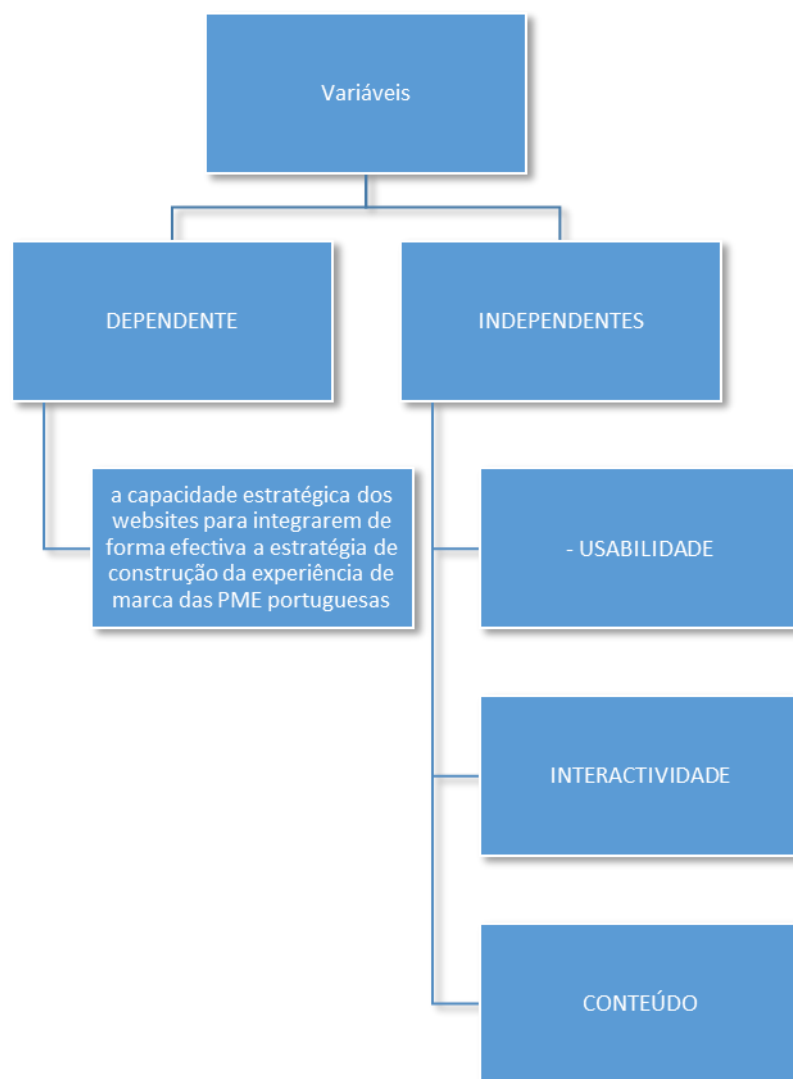
As unidades de análise, ou seja, os websites analisados são uma fonte de informação primária uma vez que as mensagens ali difundidas estão patentes no órgão oficial da organização e ao estarem presentes no seu website parte-se do princípio de que têm a sua total anuência.

No que concerne à utilização de fontes de informação, o presente estudo terá como recursos principais a bibliografia de referência da área, no entanto, há questões que só podem ser encontradas em fontes não formais como blogs, bases de dados ou websites de referência e neste sentido há informação que será claramente obtida por essa via.

No quadro deste estudo o objectivo principal visa a observação análise e sistematização das mensagens da marca emitidas pelos websites oficiais das PME, facto pelo qual o enunciado por Bardin(1977) apresenta-se como uma metodologia adequada a aportar a fim de conseguir garantir a obtenção de resultados. No entanto, o recurso a metodologias de carácter quantitativo será o que permitirá por fim caracterizar e essencialmente sistematizar para que seja possível comparar os resultados, como tal o reflexo do estudo será sempre de natureza quantitativa.

Numa primeira instância procedeu-se à ordenação e identificação das variáveis em estudo, sistematizadas na figura 4, podemos constatar a presença de 3 variáveis independentes e uma variável dependente. A este nível compete salientar claramente que a existência da variável dependente, deste estudo, ou seja: a capacidade estratégica dos websites para integrarem de forma efectiva a estratégia de construção da experiência de marca das PME portuguesas, assume-se como o resultado da articulação das variáveis independentes: o Conteúdo, a usabilidade e Interactividade. Nestas variáveis independentes integra-se indicadores que permitirão obter uma mensuração das mesmas, reflectindo-se esses valores a posteriori no todo que permitirá obter uma mensuração da variável dependente.

Neste sentido e a fim de sintetizar a natureza do estudo a realizar trata-se de um estudo transversal de natureza e expressão quantitativa, recorrendo a dados recolhidos com recurso a uma metodologia qualitativa, registados numa grelha de observação e analisados posteriormente quantitativamente por via de software estatístico.



*Figura 4 – Variáveis do estudo (fonte de elaboração própria)*

Em termos metodológicos primeiramente há que definir uma amostra representativa do universo estatístico uma vez que é manifestamente impossível realizar um trabalho desta natureza com uma amostra exaustiva, como tal recorreu-se à estratificação ao fim de potenciar a recolha de uma amostra representativa do todo. Conseguindo-se assim reduzir o número de unidades de análise para um número exequível.

De seguida, iniciou-se a construção da grelha de avaliação contendo as variáveis em estudo, agrupando nas variáveis diversos indicadores cujo levantamento teve por base bibliografia específica. Esta grelha foi posteriormente codificada a fim de potenciar a análise dos dados a cada indicador com presença significativa no website era atribuído o valor 1, a ausência do indicador o valor 0. Desta

forma torna-se possível aferir qual a importância de cada uma das variáveis independentes através da criação de Scores referentes a cada uma das variáveis. Esta análise permitiu atribuir uma pontuação final (Score) a cada caso concreto abordado no quadro deste estudo. Assim será possível criar uma escala com valores variáveis do menor ao maior a fim de aferir qual o grau de importância que as PME atribuem à utilização dos seus websites no quadro da construção de uma relação efectiva e duradoura como os seus stakeholders. Emissão das mensagens de marca nos seus websites oficiais realizada em função dos factores alusivos a este estudo.

Paralelamente e a fim de validar resultados e conseguir efectivamente uma ferramenta de análise testada para aferir o índice de qualidade/maturidade dos websites procedeu-se à utilização do modelo EMICA<sup>24</sup> (Burgess & Cooper ,2000).

Com a utilização simultânea destas duas grelhas torna-se possível uma análise confirmatória dos dados, a primeira desenvolvida tendo em linha de conta a aferição das características dos websites em termos de comunicação dialógica e a utilização do EMICA a fim não apenas de confirmar resultados mas de aferir a maturidade/qualidade dos websites, assim como compreender quais as necessidades dos mesmos para que sejam elementos activos actuantes na cadeia de construção de uma marca. Desta forma e, uma vez que os indicadores de segundo nível utilizados para criar a primeira grelha coincidiam quase todos à excepção de cinco com os utilizados pelo modelo EMICA, procedeu-se à organização dos indicadores à luz da estrutura do modelo EMICA. Ao nível do EMICA maioritariamente existe uma correspondência com os indicadores que previamente havia enunciado na grelha anterior, havendo apenas cinco que não existiam na primeira grelha, como tal ao proceder a esta organização e claro a uma nova análise de todos os websites, torna-se possível aprofundar a natureza da análise, assim como utilizar um modelo amplamente testado. O modelo EMICA-Extended Model of Internet e-Commerce (Burgess & Cooper,2000), modelo que tem sido amplamente utilizado em estudos e visam aferir o grau de maturidade e qualidade dos websites centrando a sua análise numa perspectiva evolutiva dos websites, desde o grau mais

---

<sup>24</sup> EMICA - Extended Model of Internet Commerce Adoption.



simples ao grau mais avançado, neste sentido, assume-se assim como uma aposta segura no que concerne à obtenção de respostas.

A fim de proceder ao tratamento dos dados de ambas as grelhas se utilizaram duas versões do software SPSS, uma de 32 outra de 64 bits, situação que ocorreu atendendo a problemas de funcionamento da versão de 32 bits em sistemas operativos de 64.

Os resultados finais permitirão perceber em que medida cada uma das variáveis é mais ou menos importante no quadro da utilização estratégica dos websites. Assim como em que medida a maturidade/qualidade dos websites influi na construção de marca por via digital. Desta forma torna-se possível identificar em que parte se focam as PME portuguesas no quadro da sua comunicação através dos seus websites. Com a caracterização das PME em termos de sector de actividades, número de empregados, localização geográfica e receitas, torna-se possível enunciar qual o perfil das empresas que melhor trabalham a sua comunicação através dos seus websites.

Em termos de fontes bibliográficas, durante o estudo fez-se recurso a diversas fontes, desde as mais tradicionais, como os livros a artigos científicos e publicações de natureza académica diversa. Também foram utilizadas fontes menos convencionais como relatórios, principalmente de natureza estatística, a bases de dados e publicações do Diário de República, Comissão Europeia e Banco de Portugal.

### **1.3 - Estrutura da Tese**

O projecto inicia-se contextualizando o tema em estudo, tendo como ponto de partida uma revisão da literatura existente sobre a temática. Esta fase assume-se não apenas como essencial, mas determinante no início da investigação, pois desta maneira é possível justificar a relevância e metodologias inerentes à investigação em causa.

Na revisão da literatura, capítulo 2, abordam-se temáticas inerentes ao complexo constructo que é a marca, expressa a importância e o valor que a mesma representa para as empresas a fim de potenciar a transmissão da sua mensagem para os consumidores e restantes stakeholders da organização. A

concorrência por um espaço no mercado é cada vez maior e, o desafio de conquistar e, principalmente, reter esses consumidores assume-se como o principal desafio para as organizações no contexto actual. Estes princípios são observáveis quer no ambiente online que no off-line, no entanto a facilidade inerente às trocas de informação e actividades de pesquisa do meio online potencia que este meio seja aquele onde é mais intensa a luta em termos de acções que visam a conquista de mercado. Conseguir a retenção de um cliente implica a construção de uma relação de proximidade com o mesmo, a transmissão de uma experiência de marca que o primeiramente o satisfaça e de seguida o envolva como elemento activo no próprio processo de construção desta experiência de marca. É neste sentido que as empresas têm de realizar uma aposta concreta, ou seja conhecer o melhor possível os seus stakeholders, para conseguirem agir em consonância com as perspectivas do mesmos e desta forma alavancarem uma construção de marca conjunta, onde os stakeholders se assumem como elo interveniente e activo no quadro deste constructo. Segue-se o capítulo subsequente, o capítulo 3, onde abordam as questões inerentes à web e à construção dessa experiência de marca por via da mediação proporcionada pelos meios digitais. O capítulo 4, por sua vez foca-se nas especificidades das PME em geral e das PME portuguesas.

O capítulo 5 (cinco) apresenta o desenho da investigação, definição das Enunciações levantadas base na literatura abordada, a criação dos instrumentos de medição, obtenção da amostra estatística.

O capítulo seguinte, o capítulo 6, inclui a caracterização da amostra estudada, análises descritivas das variáveis, e outros testes necessários para conseguir garantir a validade das medidas. Expõe-se os resultados obtidos através do estudo empírico, utilizando técnicas estatísticas para mediação das variáveis.

O capítulo 7 (sétimo) apresenta as conclusões do estudo, as análises desenvolvidas com relação aos objetivos da pesquisa, problemática, contribuições académicas, limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

A estrutura do relatório em si assenta é baseada em Garcia (2012) adaptando, no entanto, o trabalho empírico à realidade das PME portuguesas, como tal a estrutura do trabalho assenta numa extrapolação do próprio título do projecto, ou seja, Marca, PME Portuguesas, Websites corporativos. O draft do projecto encontra-se sistematizado na figura 5, o trabalho inicia-se com um capí-

tulo de natureza introdutória ao tema. O capítulo 5 por sua vez assenta nos procedimentos metodológicos utilizados. Os capítulos 6 e 7 apresentam-se os resultados e conclusões do estudo.



Figura 5- síntese do trabalho, fonte elaboração própria



[illegible]

## 2.1 - Activos Intangíveis no contexto do Corporate

Num contexto de grandes flutuações e convulsões económicas como o actual, onde o futuro das organizações depende não apenas de políticas emanadas in loco pelos governos dos países onde estão sedeadas, mas também por políticas resultantes do facto dos mesmos integrarem uma União Económica, ainda influenciadas ainda por agentes externos como agências de rating e pelo facto do mercado nos últimos anos se ter expandido e tornado global. Todas estas alterações e a revolução tecnológica constante obriga que as empresas mudem, ajustando-se em consonância com as regras e conjunturas onde estão inseridas a fim de garantirem as suas posições num mercado cada vez mais competitivo.

Profundas alterações estão a ocorrer ao nível da gestão empresarial, novos desafios emergem quase diariamente. Toffler (1980) divide a Economia Mundial em três grandes ciclos. Denomina de primeira onda a Economia Agrária (propriedade de terra, agricultura); por segunda onda, a Economia Industrial (economia das fábricas de chaminé, fordismo, toyotismo); e por terceira onda, a Economia do Conhecimento (economia e trabalho imaterial) (Toffler, 1980). Costa (2006: p12) reforça esta ideia apresentando uma concepção assente no pós-modernismo, superámos a Revolução Industrial e chamamos a etapa presente de pós-industrial. A economia da produção foi superada pela economia da informação (a nova economia)<sup>25</sup>. É neste contexto que as organizações passam a ter uma tipologia de activos diferentes dos anteriormente considerados, os activos intangíveis.

O termo “intangível” vem do latim *tangere* ou do grego *tango* que significa “tocar”.

Logo, os bens intangíveis são aqueles que não podem ser tocados, porque não possuem corpo físico. Todavia, não existe um relacionamento etimológico da palavra “intangível” com a definição contábil desses ativos, haja vista que muitos ativos intangíveis, isto é, muitos bens que não possuem corpo físico, são classificados como se tangíveis fossem, a exemplo das despesas antecipadas e duplicatas a receber, devido basicamente ao conservadorismo que impera nos meios contabilísticos. “Isto porque os contadores têm procurado limitar a definição de intangíveis restringindo-a a activos não circulantes” (Hendriksen & Van Breda,

---

<sup>25</sup> Tradução própria para português

1999, p.388). Ainda no paradigma da contabilidade, Ludicibus(2000), considera os “(...) activos de capital que não têm existência física e cujo valor é limitado pelos direitos e benefícios que, antecipadamente, sua posse confere ao proprietário”.

Os principais organismos mundiais de normalização contabilística caracterizam activos intangíveis como fontes não físicas e não monetárias de prováveis lucros económicos futuros para a empresa (isto é, lucros que são resultado de eventos ou transacções passados) (Tommasco, Paci, & Schweitzer, 2002). Há ainda perspectivas de abordar a temática à luz de diversas áreas de trabalho, no quadro da contabilidade é preferível o termo recursos intangíveis, o meio económico opta por activos de conhecimento e no meio dos negócios por capital intelectual (Lev, 2001). Assim, um activo intangível pode ser descrito como o direito a benefícios futuros que não possuem corpo físico ou financeiro. A principal singularidade desta definição é que a característica económica dos bens intangíveis tem a capacidade de gerar riqueza no futuro, que, em última análise, pode ser avaliada pelo fluxo de caixa descontado (Lev, 2001).

Questões intangíveis como possuir conhecimentos, experiência aplicada, tecnologia organizações, relações com os clientes e competências profissionais que proporcionam à empresa um determinado perfil (Edvinsson, 1997). Na perspectiva de (Hall B. , 1993), estes activos são a propriedade intelectual, patentes, marcas registadas, desenhos registado, segredos de mercado (fórmulas), contratos e licenças, bases de dados, redes pessoais e organizacionais, know how, reputação, cultura, a habilidade da organização para reagir às mudanças. Cabrita (2009) diferencia os activos tangíveis dos intangíveis dizendo que os primeiros estão sujeitos a corrosão e a depreciação enquanto os segundos se avolumam e ampliam com o passar do tempo.

Os Activos Intangíveis são ativos não monetários que não possuem substância física e são identificáveis (sendo separáveis ou decorrentes de direitos contratuais ou outros direitos legais). Os activos intangíveis que atendam aos critérios de reconhecimento relevantes são inicialmente mensurados ao custo, mensurados ao custo ou usando o modelo de reavaliação e amortizados de forma sistemática ao longo de sua vida útil (a menos que o ativo tenha uma vida útil indefinida,

caso em que não é amortizado)<sup>26</sup>. São valores não físicos que contribuem ou são empregues na produção de bens ou serviços, que são susceptíveis de gerar benefícios no futuro para os indivíduos e organizações que controlam a utilização destes factores. (Blair, 2001)

O conceito económico de activos tem a ver com os bens que proporcionam um fluxo de serviços ao longo do tempo, tal fluxo pode ser de serviços de consumo, como os serviços de habitação, ou um fluxo de dinheiro, que pode ser usado para comprar consumo (Varian, 2003). No entanto estes recursos estratégicos de uma organização com capacidade para gerar valor de uma forma sustentável são escassos, correspondem a futuros potenciais benefícios, não são apropriáveis por terceiros, imitáveis pelos competidores ou substituíveis por outros recursos. Pela sua natureza intangível não são físicos, financeiros nem se incluem nos estratos financeiros. Têm uma vida finita (Melewar T.C., 2007).

Hendriksen e Van Breda (1999) apresentam uma definição que considera, estabelecendo que os activos devem ser definidos como potenciais fluxos de serviço ou como direitos a benefícios futuros sob o controle da organização. É importante destacar que o controle deve englobar o conceito de posse e propriedade.

No contexto actual o valor de mercado supera em muito o seu valor contábil e a raiz desta diferença brutal pode estar no valor dos seus ativos intangíveis, como por exemplo, marcas, patentes, capacidade de inovação, modelo de negócios, capital humano, etc. Contudo, apesar dos intangíveis serem responsáveis directos pelo desempenho de uma empresa, ainda caminhamos em busca de uma base rigorosa para avaliação e gestão dos mesmos. Mas é verdade também que os ativos intangíveis são inerentemente difíceis de isolar e mensurar... que não há, actualmente, fórmulas confiáveis que possam ser derivadas da contabilidade para se medir o valor de um ativo intangível. Estes recursos que pertencem à organização como processos ou rotinas de trabalho intrínsecos à organização quando os recursos trabalham em grupo (Carrión, 2000).

Schmidt e Santos (2002) definem activos intangíveis como recursos incorpóreos controlados pela entidade capazes de produzir fluxos de caixa futuros. Esta definição apresentada por estes autores é uma extensão da definição de ativo, incorporando a característica de intangibilidade. Uma análise mais detalhada

---

<sup>26</sup> de acordo com <https://www.iasplus.com/en/standards/ias/ias38> consultado em 11/05/2017



de cada elemento considerado como um ativo intangível pode ser enquadrado nessa definição. São activos que têm por fonte o conhecimento, são de carácter público, Não se desgastam pelo uso, mas perdem valor com a criação de novo conhecimento. São difíceis de avaliar, inclusive no seio da própria empresa. Os direitos de propriedade sobre os mesmos são limitados. A execução forçosa de direitos sobre os mesmos é complexa ou até impossível (Teece, 1998).

Hoje, o papel dos activos intangíveis como geradores de valor e crescimento é aceite entre economistas, investidores e gestores (Lev, 2004). Pois apesar de não serem tangíveis ou financeiros são importantes para o êxito empresarial, não são mera informação não financeiras (Upton, 2001).

Os activos intangíveis, elementos fundamentais no processo de avaliação das organizações modernas quer pelos seus stakeholders quer pela opinião pública em geral. O e, o ativo intangível incorpora uma “mescla de competências individuais (Conhecimento e Capacitações), competências organizacionais (Base de Dados, Tecnologias, Rotinas e Cultura) e relacionais (rede de relacionamentos, Reputação, Lealdade) não reconhecidas como ativos sob a óptica contábil, mas percebidas como tal por clientes, fornecedores, accionistas e investidores” (Domeneghetti & Meir, 2009) .

Os activos intangíveis não se reduzem apenas à imagem e à reputação das empresas, como parece indicar parcela significativa dos trabalhos em Comunicação Empresarial/Organizacional, mas abrigam um conjunto formidável de atributos institucionais e mercadológicos, como as marcas, o portfólio de produtos, o índice de inovação, a gestão do capital intelectual, o compromisso com a sustentabilidade e a diversidade corporativa, e inclusive a sua competência em comunicação e marketing.

A literatura especializada contempla pelo menos duas categorias básicas para os ativos intangíveis: os associados à geração de valor (como o capital intelectual, a marca, a imagem, a reputação, a inovação, a comunicação e o marketing etc.) e os que têm como propósito a proteção do valor (aí incluídos a governança corporativa, a gestão de riscos, a segurança da informação, o número de patentes, entre outros). Admite-se, também, que alguns ativos tangenciam as duas categorias, como é o caso da sustentabilidade, do conhecimento e do grau de interação ou relacionamento com os stakeholders.

Para a maioria das empresas globais, o valor dos ativos intangíveis supera os activos tangíveis (máquinas, edifícios, volumes de vendas, resultados financeiros) e eles tendem a ser absolutamente estratégicos para alguns setores da economia, como o de tecnologia da informação, o de educação e formação, o de consultoria e serviços profissionais, o de negócios na web, de moda etc. Esse facto explica a falta de alinhamento entre o chamado valor contábil e o valor de mercado, de tal modo que é possível, com alguma facilidade, encontrar empresas para as quais este último é muitas vezes maior do que o seu valor contábil. Essa realidade fica explicitada de maneira flagrante por ocasião das vendas e aquisições de empresas, e frequentemente nos postamos surpresos diante dos altos valores transacionados. Se assumirmos que o valor dos ativos intangíveis está na dependência direta de sua percepção pelo mercado, pelos stakeholders e pela sociedade. Baruch (2000, p. 2) considera que os três maiores factores produtores de activos intangíveis são: descobertas, práticas organizacionais e recursos humanos. Já Lev (2001) identifica os activos intangíveis intrínsecos a uma organização como infraestrutura organizacional de mercado (sistemas de informação, redes, estruturas administrativas e processos), conhecimentos técnicos, patentes, software, projectos, capital humano e marcas são exemplos de activos intangíveis incluídos nesta abordagem.

Tabela 3 - Proposta de Classificação dos Activos Intangíveis. Adaptado de Kayo (2002)

Classificação dos Activos Intangíveis	Alguns activos intangíveis
Activos Humanos	Conhecimento, talento, capacidade, habilidade e experiência dos empregados Administração superior ou empregados chave Formação e desenvolvimento Entre outros
Activos de inovação	I&D Patentes <del>Know How</del> tecnológico Entre outros
Activos estruturais	Processos Softwares proprietários Bases de dados Sistemas de Informação Sistemas administrativos Inteligência de mercado Canais de mercado entre outros
Activos de Relacionamento (com os públicos estratégicos)	Marcas Logos <del>Trademarks</del> Direitos de autor Contratos com clientes e fornecedores Contratos de licenciamento e franquias Direitos de exploração Entre outros

Na perspectiva Kayo (2002), existem três ações que podem determinar o sucesso ou o fracasso de uma organização, que são: a cultura organizacional, a liderança e a comunicação interna, que são os denominados ativos intangíveis humanos ou capital intelectual. O mesmo autor, apresentou uma proposta de identificação concreta dos activos intangíveis, salientando serem os mesmos constituídos por quatro tipologias: activos humanos, activos de inovação, activos estruturais e activos de relacionamento. Esta proposta é apresentada na tabela 4, onde são especificadas quais as questões concretas que se enquadram em cada um destes activos.

Sveiby(1998) considera três tipos de intangíveis, nomeadamente a estrutura externa, a estrutura interna e competência do pessoal. Esta proposta está sistematizada na tabela 4.

Tabela 4 - Três tipos de receitas intangíveis. Adaptado de Sveiby (1998)

3 tipos de receitas intangíveis		
estrutura externa	Estrutura interna	competência do pessoal
Referências de novos clientes (Reduzir custos de vendas e marketing)	Aproveitando projetos de I & D (Soluções desenvolvidas para um cliente e depois reutilizadas)	Formação em serviço
Prestígio (torna mais fácil vender e recrutar)	Projetos suportam a transferência de conhecimento (para reduzir a dependência de indivíduos)	Ideias (para novos produtos e serviços)

Nesta perspectiva, a estrutura externa engloba as relações da organização com clientes, fornecedores, e a reputação ou imagem da organização junto destes. Algumas dessas relações estabelecidas podem ser consideradas como privilegiadas ou até propriedade legal, no entanto o vínculo não é tão forte como no caso dos activos internos uma vez que os investimentos não podem ser feitos com o mesmo grau de confiança. Qualquer parceria existente levanta sempre questões no que concerne à tipologia de questões que podem emergir no quadro da mesma e, se emergirem questões não resolvidas o valor desses intangíveis pode descer uma vez que a incerteza deprecia o valor. Em termos de reputação e relação com os stakeholders, podem surgir alterações ao longo do tempo e esse valor não tem um padrão para que seja mensurado.

Quanto à Estrutura interna, há uma grande diversidade de conceitos, modelos e sistemas administrativos. Esta conceptualização é criada pelo capital humano da organização e na sua maioria são propriedade da organização. Constituição da estrutura interna são as pessoas, ou seja, a própria organização.

Em termos de competências do pessoal, esta classificação prende-se com o modus operandi das pessoas quando têm de agir perante certos e determinados cenários. Aqui constam questões como educação, experiência, valores, aptidões pessoais e sociais. As empresas são constituídas por pessoas. Todos e quaisquer activos e estruturas, de relações tangíveis ou intangíveis, resultam da acção humana e dependem sempre das pessoas para a sua existência de forma continuada. As competências em si podem não ser propriedade efectiva da entidade, mas é da pessoa que as possui e usa em prol da mesma.

Apesar dos recursos humanos serem efectivamente algo físico e como tal corpóreo ou tangível, representam uma componente que é uma fonte de futuros

benefícios intangíveis – habilidades, ideias e capacidade mental. Assim e sistematizando, estes activos são toda a capacidade que potencia à organização uma vantagem competitiva sustentada graças ao seu acesso a recursos não homogéneos nem abundantes, a um custo razoável, agindo como barreiras defensivas e sejam difíceis de se adaptar ou copiar pelos concorrentes (Villafañe J. , 2005).

### 2.1.1 - Activos Intangíveis como Fonte de Vantagem competitiva

Os ativos intangíveis assumem-se como factores que permitem às organizações a diferenciação e, ao diferenciar-se, claro que de uma forma que crie uma imagem positiva, contribuem para a obtenção de uma vantagem competitiva. O activo intangível é por norma único e singular, ou seja, esta não é replicável ou imitável sendo propriedade de uma única organização. Ao longo do tempo tem havido diversas abordagens teóricas ao conceito de intangíveis, por exemplo no âmbito da estratégia são denominados simplesmente por recursos. Estes recursos, englobam todos os activos, competências, processos organizacionais, atributos, informação, conhecimento e outros factores controlados pela empresa (Barney, 1991). São activos geradores de vantagem competitiva sustentável, ao ser escassos e valiosos muito dificilmente são imitados por terceiros (Barney, 1991).

Hill (1999), considera que os activos intangíveis possuem todas as características de um bem tangível, excepto pela sua existência material. Os intangíveis são originalmente produzidos, tal como os produtos, por pessoas ou empresas direccionadas para actividades criativas ou inovadoras de natureza literária, científica, artística ou de engenharia. Um bem original produzido é um típico bem imaterial, sobre o qual os direitos de propriedade podem ser estabelecidos, fornecendo valor económico aos seus proprietários. É intangível por não possuir quaisquer dimensões físicas no espaço. Segundo Bontis (1999), há cada vez mais empresas a prosperar graças aos seus recursos intangíveis, nomeadamente os colaboradores e os seus conhecimentos, os métodos de negócios, a lealdade dos clientes, a duplicação dos negócios, e a fama.

As organizações de maior sucesso são aquelas as proprietárias de recursos intangíveis valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis que, além de lhes trazerem vantagens competitivas a longo prazo, garantem o seu sustento económico (Kayo, Kimura, Martin, & Nakamura, 2006). Na perspectiva de Rodrigues (2010),

os activos intangíveis, para que sejam reconhecidos como tal, considera que para um bem ser reconhecido como activo intangível deve o mesmo obedecer às normas NCRF 6<sup>27</sup>. Ou seja, devem ser portadores das seguintes características: Identificabilidade, controlado como recursos por parte da empresa e potenciar a obtenção de benefícios económicos futuros. No contexto destas características e aprofundando um pouco a perspectiva das mesmas, identificabilidade refere-se à necessidade do activo ser separável da própria organização, ou seja, que exista a possibilidade de transaccioná-lo por via da venda ou aluguer. No que concerne ao controlo do activo pela empresa, a mesma deve ter poder para protegê-lo e exercer os seus direitos económicos sobre o mesmo restringido o acesso de terceiros aos benefícios que o mesmo possa gerar. E por fim deve gerar benefícios de carácter económico no futuro para a empresa que detém o activo.

No quadro dos ativos intangíveis, o conhecimento ocupa um lugar destacado, sendo a base de diferenciação de qualquer organização. Neste sentido os sistemas de gestão têm sido sujeitos a alterações profundas, como forma de otimizar a inteligência dos trabalhadores e os conhecimentos que estes possuem. É daqui que surge um novo conceito de gestão chamado “gestão do conhecimento” que se baseia numa “prática empresarial que coloca em funcionamento os meios para que o conhecimento, qualquer que seja a sua origem, possa ser divulgado, distribuído e usado em benefício do negócio. (Chica, 2006).”

A gestão de ativos intangíveis tem como objectivo primordial aumentar o valor da empresa através da criação de vantagens competitivas. É uma gestão que envolve a determinação do valor presente e futuro da organização, a capacidade de reconhecer esse valor e administrar eficazmente os bens intangíveis. (Sánchez, Chaminade, & Olea, 2000). A perspetiva apresentada por Bontis (1999) também corrobora a linha de pensamento de que os ativos intangíveis trazem vantagem competitiva. Mas considera, no entanto, que as organizações não conseguem medir o valor e a qualidade dos mesmos, o que para Sousa (2000) se traduz no principal estorvo no reconhecimento do valor real das organizações. Ca-brita (2009) considera que apesar de serem difíceis de mensurar, os activos intangíveis determinam o verdadeiro valor da organização assim como o seu futuro,

---

<sup>27</sup> Norma Contabilística de Relato Financeiro

pois incluem, entre outros, a fama da organização, a capacidade criativa dos colaboradores, as aptidões e a competência de administração, a fidelidade dos compradores. Refere ainda no que concerne ao desenvolvimento e a competitividade das organizações, apoiados no conhecimento e nas relações estabelecidas e para as quais a economia ainda não descobriu formas de mensuração, subordinam-se cada vez mais aos ativos intangíveis. “Os activos físicos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor de seu produto (ou serviço) final do que os ativos intangíveis (Stewart, 1999).”

As diversas alterações ocorridas em termos dos mercados, como a emergência e consolidação da internet, um maior acesso à informação por parte dos consumidores que culminou no facto de se tornarem cada vez mais informados e consequentemente exigentes, obrigou as organizações a procurarem novas formas para conseguirem alcançar a vantagem competitiva no quadro dos mercados onde operam (Melewar & Karaosmanoglu, 2006). Consequentemente, quando as características económicas de um bem são consideradas, a questão da propriedade é importante para a atribuição de valor económico. No entanto, a clareza da propriedade de activos intangíveis nem sempre existe e, algumas vezes, é dispersa, por exemplo, entre os membros componentes de redes ou grupos de empresas ou entre os componentes de membros que fazem parte de uma aliança estratégica. Dessa forma, é importante compreender a relativa contribuição de cada um desses membros de maneira que a propriedade possa ser decidida adequadamente.

Baruch (2000) apresenta detalhadamente o que considera ser as características económicas dos activos intangíveis. Os dois principais impulsionadores dos benefícios económicos são as características económicas de não-concorrência e efeitos de rede. Na mesma perspectiva, as duas principais características económicas que depreciam os benefícios económicos dos ativos intangíveis são a capacidade de exclusão parcial e os riscos inerentes. O aspecto de não-concorrência dos activos intangíveis, proporciona-lhes a capacidade de utilização em simultâneo e repetitivamente sem que a sua utilidade seja reduzida, este é o principal impulsionador de valor nos negócios hoje (Baruch, 2000).

## 2.2 - A Identidade das Organizações

Definir o termo identidade corporativa assume-se como uma tarefa difícil atendendo à complexidade inerente à dispersão, na perspectiva de Gupta(2016) na própria literatura disponível, há várias correntes literárias:

1. uma literatura mais preocupada com questões organizacionais (como cultura, estratégia e competências);
2. passando por uma corrente mais preocupada com a imagem corporativa;
3. o campo da comunicação e do branding;

O estudo do conceito de identidade emergiu primeiramente nas esferas da psicologia e psicanálise, ao longo dos anos diversos autores realizaram abordagens diferentes a este conceito, no entanto há um ponto comum entre todos, de alguma forma todos concordam que a identidade do indivíduo está relacionada com o sentido de unicidade pessoal e de continuidade histórica.

A identidade é abordada assim como um processo de carácter interior do indivíduo, mas, fortemente influenciado pela cultura (Adler, 1967; Filloux, 1966; Allport, 1966; Erikson, 1976; Lacan, 1985; Jung, 2012; Lyra, 1997). É um modo de expressão do EU, mas que paralelamente lhe permite ser distinguido dos outros e ao mesmo tempo integrado no grupo de indivíduos da mesma classe. Erikson (1976) estudou a noção de identidade, descrevendo-a como um sentimento subjetivo de revigorante uniformidade e continuidade, possuindo natureza pessoal e cultural. Para esse autor, a formação da identidade compreende o processo essencial no âmago do indivíduo e a inserção na cultura coletiva. Propõe que a formação da identidade é inseparável da evolução socio genética, uma vez que somente dentro de um grupo definido ela pode existir. Vislumbra, contudo, que o indivíduo possa transcender a sua identidade e se tornar verdadeiramente individual e, ao mesmo tempo, situar-se além da individualidade. Haveria um nexo entre as imagens sociais e as forças organísmicas, entre identidade de grupo e identidade de ego, de ethos e ego. Markwick and Fill (1997), definem identidade como o grupo de elementos que nos distinguem individual ou colectivamente e através dos quais expressamos a nossa. Este conjunto, que tende a ser um constructo que pode ser formado por uma grande diversidade de referências (como o nosso



aspecto físico, uma expressão, uma ideia, uma crença ou a um estilo), encontra-se em sujeito a permanentes mudanças.

De certa forma tudo pode ser um elemento de identidade e, tendencialmente todos os momentos são fontes de aquisição de novas referências. Há uma constante aquisição e renovação de referências ao longo da vida, provocando que a nossa identidade de hoje não seja igual à que teremos daqui a dez anos. No entanto há efectivamente referências que nos acompanham ao longo de uma vida, tal como acontece com determinadas expressões ou características físicas que sempre permanecem connosco, identidade não é de todo imutável, mas sim um constructo dinâmico inerente a uma conjugação de diversos aspectos adquiridos ao longo das nossas vivências. Assim, podemos considerar que os sistemas estruturais e simbólicos articulam as relações sociais no nível da sociedade (Holmer-Nadesan, 1996)

Fletcher (2001) sintetiza a mutabilidade da identidade da seguinte forma: “A nossa Identidade é uma questão complexa. As células humanas estão constantemente a serem renovadas e as que constituem a nossa pessoa hoje serão diferentes daqui a dez anos. Este facto, faz com que as células do nosso corpo sejam mais novas do que nós próprios. Assim, apesar de pensarmos que somos a mesma pessoa, é tudo uma ilusão com a qual nos habituámos a viver.”

Nesta perspectiva uma identidade é claramente baseada num conjunto de percepções inerentes à personalidade de cada indivíduo ou entidade e é de alguma forma construída com base num conjunto de pistas de carácter formal ou informal resultantes da forma como se relaciona com o meio envolvente. Há elementos da identidade que podem ser efectivamente planeados, por exemplo no caso de um indivíduo há a possibilidade de escolher um guarda-roupa ou um perfume que considere que de alguma forma o valorize a esse nível, no entanto há também uma vertente inata que acaba por contribuir decisivamente no que concerne à construção de uma Identidade, e como tal não são planeados, como as expressões faciais ou a altura. No entanto e de forma efectiva estes elementos, planeados ou não, existem enquanto emissores de mensagens físicas ou mensagens comportamentais.

No respeitante às mensagens físicas, as mesmas referem-se aos aspectos exteriores de um indivíduo, como a maneira como se veste, a altura, o peso, cor

da pele, etc. Em termos comportamentais estas mensagens têm a ver com a percepção, ou seja, com os gestos e as suas expressões não verbais. Com base no conjunto de pistas fornecidas será formada a imagem que temos de um indivíduo. Nesta perspectiva, quanto maior for a informação que o mesmo disponibilizar, mais acurada será a percepção da sua personalidade.

A tabela 5 apresenta diversas perspectivas sobre a questão da identidade(s). A este nível, a descodificação, leitura e interpretação das pistas, ou elementos de identidade, é feita a partir de uma série de referências nas quais o receptor se baseará associando-os a certas características de personalidade. Nesta perspectiva, um receptor mais experiente terá mais facilidade em compreender esses elementos que um receptor menos experiente.

*Tabela 5 - Identidades perspectivas de diversos autores, fonte elaboração própria*

Designação	Definição	Ator(es)
<b>Identidade Corporativa</b>	Identidade corporativa refere-se a características únicas da organização enraizadas nos comportamentos dos seus membros.	Van Riel e Balmer (1997)
<b>Identidade Corporativa</b>	Definem identidade corporativa como um conjunto de percepções que os colaboradores possuem da sua organização.	Davies et al. (2001)
<b>Identidade da Empresa</b>	Definem identidade da empresa como manifestações concretas, em geral visuais, de sua realidade, incluindo nomes, marcas, símbolos, apresentações, patrocínios corporativos e, mais significante, a visão da empresa.	Argenti e Forman (2002)
<b>Identidade Organizacional</b>	Define identidade organizacional como um conjunto de percepções que os colaboradores possuem da organização.	Chun (2005)
<b>Identidade Corporativa</b>	Identidade corporativa é o conjunto de características essenciais que tornam uma empresa única, especial, inigualável (...). A identidade de uma empresa é a sua essência, seus princípios, crenças, manias, defeitos, qualidades, aspirações, sonhos, limitações.	Fascioni (2006)

Na perspectiva de Manuel Castells. O sentido é o que "um actor identifica simbolicamente como o objectivo da sua acção (...), organizando-se esse sentido, na sociedade em redes, em torno de uma identidade primária" (Castells, 1999: 17). De uma forma muito sumária esta concepção do sentido assume-se de grande interesse. Por um lado, pelo laço íntimo que aí se procura estabelecer entre "sentido" e "identidade primária"<sup>28</sup>. Na verdade, as identidades - como as

<sup>28</sup> Não é esta a ocasião para explicitar o que entende Castells por "identidades primárias". Limitamo-nos a referenciá-las: a) a identidade legitimante invocada pelas instituições dirigentes da sociedade a fim de aumentarem e racionalizarem uma dominação; b) a identidade-resistência produzida por actores que ocupam posições desvalorizadas; c) a identidade-projecto ou, antes, novas identidades propostas por actores que procuram redefinir a sua posição na sociedade. Chama-se a atenção para o facto de esta tipologia de identidades cobrir, de alguma maneira, o contraponto que atrás fizemos

redes, dirá Castells - são hoje polarizações incontornáveis de qualquer acção humana. Nada realizamos ou representamos se não formos capazes, como indivíduos ou como colectivo<sup>29</sup>, de institucionalizar estrategicamente uma identidade, o que significa "construir um sentido a partir de um atributo ou de um conjunto coerente de atributos culturais prioritários" (Castells, 1999: 17). As identidades emergem em processos de edificação de sentido. Reciprocamente, o sentido só existe polarizado, alojado numa identidade, em algo que se constituiu com um volume, regras e duração, isto é, num instituído.

Berger e Luckman (1967) consideram a identidade o elemento-chave da realidade subjectiva encontrando-se em relação dialéctica com a sociedade. Se por um lado, a identidade seria formada, conservada e remodelada por processos sociais, determinados pela estrutura social. De outro, assume-se como uma característica reactiva, que reage sobre a estrutura social, procurando a sua manutenção ou modificação. As estruturas sociais históricas engendram tipos de identidade, elementos relativamente estáveis da realidade social objectiva, no entanto não pode haver uma correlação directa com a formação de uma identidade colectiva. De uma forma sumária, os diversos níveis: individual, interpessoal e organizacional estão em constante interacção, através de relações interdependentes e extremamente complexas. Em súpula o indivíduo constrói a sua própria identidade, a sua relação com os outros indivíduos assim como a sua integração num contexto social ou organizacional específico.

No conceito de identidade organizacional proposto por Albert e Whetten (1985), é compreendido o que é central, distintivo e duradouro na organização, com base nas crenças compartilhadas pelos seus membros. "O critério de centralidade aponta as características vistas como a essência da organização. O critério de distinção aponta os elementos que distinguiriam uma organização das outras com as quais poderia ser comparada. O critério de continuidade temporal ressalta as características estáveis no tempo" (Albert e Whetten, 1985:265). Estes autores

---

entre edificações comprometidas e selvagens de sentido. Por um lado, uma visão "normalizadora" da identidade e, por outro, identidades que se afirmam "com base em princípios estranhos ou contrários àqueles que impregnam as instituições da sociedade" (Castells, 1999: 18).

<sup>29</sup> Manuel Castells refere-se, quase exclusivamente, a actores sociais, se bem que, a dado passo, acabe por incluir também os indivíduos. A passagem é a seguinte: "a minha análise refere-se sobretudo à identidade colectiva e não à individual, ficando, no entanto, claro que o individualismo (que não deve ser confundido com a "identidade individual") pode ser também uma forma de "identidade colectiva", como a que Lasch analisou com a sua "cultura do narcisismo" (Castells, 1999: 17). Este aspecto tem grande importância para o nosso estudo, pois, como temos insistido, interessam-nos tanto as institucionalizações que as organizações levam a efeito, como as auto-institucionalizações que são ensaiadas pelos indivíduos.

consideram que esses três critérios atendem às condições de necessidade e de suficiência para definir identidade organizacional como conceito científico. O critério que pretende estabelecer o carácter distintivo da identidade, embora não possa ser, do ponto de vista de Albert e Whetten (1985), uma propriedade mensurável, pode ser traduzido de diversas maneiras, tais como objectivos organizacionais estratégicos, missão, proposições ideológicas, valores, filosofia ou cultura específica.

Elsbach and Kramer (1996) apresentam o ponto de vista de que é necessário distinguir entre dois tipos de percepções da identidade organizacional:

- (i) a identidade organizacional percebida pelos seus membros (aquilo que eles creem serem os seus atributos centrais, distintivos e duradouros);
- (ii) a sua identidade externa construída (aquilo que eles, os membros, pensam que aqueles que não pertencem à organização creem serem esses atributos centrais, distintivos e duradouros).

Os dois tipos de percepção estão relacionados com representações cognitivas mantidas pelos indivíduos, membros e não-membros da organização. Esta visão sugere alguns fatores que poderiam estar relacionados com o aumento da identificação organizacional. Primeiro, a distinção dos valores e das práticas da organização, em comparação com os de outras, seria um importante fator que proporciona um entendimento de identidade única e singular. Segundo, a identificação organizacional ressaltaria a não-inclusão do indivíduo noutros grupos, sublinhando a homogeneidade dos que se sentem participantes e a separação ou afastamento em relação aos não-semelhantes.

Deste modo, a identidade corporativa pode ser compreendida como resultante dos esquemas cognitivos ou percepção dos atributos diferenciadores e essenciais da organização, incluindo o seu posicionamento no contexto (status) e as comparações relevantes com outras organizações (Elsbach and Kramer, 1996). Há vários elementos que vêm sendo usados para explicar que as organizações possuem identidades coletivas, resultantes das crenças que os seus participantes partilham do que seja central, distintivo e duradouro para cada uma delas. Estas organizações articulam um conjunto de expressões culturais, tais como símbolos

e rituais e histórias, que traduzem, comunicam e codificam padrões organizacionais partilhados de atitudes e comportamentos (Allaire e Firsirotu, 1984).

A identidade também pode tornar-se mais saliente, quando os seus membros observam o aparecimento de inconsistência entre ela e as estratégias da organização ou quando as ações individuais de seus membros contradizem a identidade ou a imagem da organização (Alvesson, 1994). Quando isto ocorre, as ações individuais ou coletivas interrompem o curso normal de funcionamento organizacional, levando os seus membros a questionarem-se sobre a finalidade e a natureza das suas actividades. Constituem, portanto, momentos de revisão, aprofundamento e ampliação da consciência em relação ao que os membros acreditam definir a “sua” organização. Também e, possivelmente, são momentos para rever a magnitude da conexão que mantêm, individual e coletivamente, com a organização.

É inquestionável que as organizações influenciam o comportamento individual dos seus membros, mas será que os estes também influenciam o comportamento das organizações? Alguns teóricos enfatizam a importância das forças de socialização de uma organização sobre o indivíduo, preferindo concentrar-se no modo como cultura organizacional <sup>30</sup>, clima, normas ou estruturas que moldam o comportamento individual. No entanto, não só os indivíduos escolhem as organizações (de acordo com as suas características, valores e preferências), como também podem alterá-las para torná-las mais habitáveis e confortáveis atendendo, assim, às suas necessidades e aspirações. Castels (2008), entende por identidade o processo de construção de significado com base num atributo cultural, ou ainda um conjunto de atributos culturais inter-relacionados, o(s) qual(ais) prevalece(m) sobre outras fontes de significado.

### 2.2.1 - Identidade Corporativa

O conceito de Identidade corporativa é bastante complexo e em termos de literatura de referência é caracterizado por diversas correntes de pensamento que de alguma forma se cruzam, (Gupta, 2016). Assim, a identidade corporativa tem

---

<sup>30</sup> A Cultura Organizacional é o conjunto de valores, crenças, rituais e normas adotadas por uma determinada organização. (Schein, 2010)

sido um dos temas com mais investigação na área da comunicação corporativa durante as últimas décadas. Isto deve-se claramente ao facto de haver dissonâncias diversas no que concerne à sua abordagem no quadro dos investigadores e também ao facto de ser um tema caracterizado por alguma complexidade, pois pode ser abordado tendo diversos enfoques. A sua definição não é assim consensual no quadro da abordagem realizada pela maioria dos autores, sendo assim fonte geradora de opiniões muito diversificadas e divergentes. No entanto, convergindo os diversos pontos de vista consegue-se de alguma forma chegar a um conceito mais ou menos integrador das diversas perspectivas, apresentando a identidade corporativa como o que torna uma organização única e incorpora a comunicação da organização, desenho, cultura comportamento, estrutura, identidade da indústria e a estratégia. Por tanto está relacionada tanto com a personalidade como com a imagem corporativa (Karaosmanoglu, 2006). Esta é claramente uma abordagem que de alguma forma tenta gerar o consenso entre as diversas correntes.

A identidade corporativa, numa primeira instância, começou a ser um tema abordado no quadro das teorias comportamentais, assim, deste tema surgiram abordagens centradas essencialmente no comportamento organizacional. Onde a organização emerge como um organismo com características distintas e traços fundamentais e preocupações com questões como cultura, estratégias e competências nucleares, que proporcionam à organização a sua especificidade, estabilidade e coerência (Cornelissen J. P., 2003).

Uma segunda vaga de abordagens ao conceito teve como preocupação alinhar os conceitos identidade corporativa, imagem corporativa e estratégia corporativa, e aqui emergiram abordagens de várias áreas do saber (Schultz, Hatch, & Larsen, 2000).

O conceito de Identidade Corporativa, surge aproximadamente em 1964 (Balmer, 2008), equivale ao combinado das características, valores e crenças com que a organização se autoidentifica e se diferencia das outras organizações que consigo coabitam no mercado. É a representação da própria personalidade da organização, ou seja, a sua forma de ser e de fazer no quadro da sua actuação global, a qual teoricamente falando é (ou então deveria ser) partilhada pela totalidade dos seus colaboradores. Na perspectiva de Alonso (2003) é o conjunto de

instrumentos formais com os quais uma empresa ou organização se identifica publicamente, ou os atributos distintivos da organização, referentes ao “que é a organização” (He, 2007). É a representação de uma organização perante todos os stakeholders. Esta perspectiva é reforçada por Olins, que considera a identidade corporativa a totalidade dos modos como a organização se apresenta a si mesma (Olins, 1995).

Van Riel e Balmer (1997), descrevem as principais tendências do pensamento contemporâneo sobre o conceito de identidade, defendendo que a literatura nesse domínio estava finalmente a atingir a maturidade. Inicialmente sinónimo de nomenclatura, logotipo, estilo da empresa ou identificação visual, o conceito de identidade organizacional começava a ver reconhecida a sua maior profundidade, ou seja, para além da função de representação visual, ao sistema de identificação era também reconhecido o papel de núcleo informativo sobre a forma de actuação da empresa no seu ambiente de negócio (Ruão, 2001). O novo insight proposto incluía agora informações sobre as normas e padrões de movimentação da organização, os seus valores fundamentais, os seus pressupostos éticos e a sua personalidade ou carácter. Contrariamente às primeiras abordagens ao conceito de identidade, que privilegiavam as formas gráficas como meio de distinção da oferta presente no mercado, as propostas actuais adiantam a possibilidade de a identidade ser usada como filosofia de toda a actividade organizacional.

A dificuldade de clarificação do conceito atendendo à não apenas à sua complexidade como também à multiplicidade de abordagens possíveis realizadas por diversos autores, foi uma realidade, este factor influenciou de forma decisiva no que concerne ao reconhecimento da identidade corporativa e das mais valias intrínsecas à sua gestão, assim o conceito tardou a ser reconhecido como uma ferramenta estratégica utilizável no quadro da gestão estratégia das organizações.

A temática da identidade corporativa só começou a ter uma aplicação efectiva e sistemática no quadro das vivências das organizações a partir da década de 1990, embora hoje pareça existir um relativo consenso em considerar que é, pelo menos, uma questão essencial à análise das organizações (Melewar & Jenkins, 2002). Gioia (1998), para defender esta posição, afirma que a identidade é fundamental à própria concepção de humanidade, acrescentando ainda que não será uma surpresa descobrir que o conceito de identidade é também central à

conceptualização de uma das mais complexas criações da humanidade, o trabalho organizacional (Balmer, 2001)

No quadro da criação de uma identidade há elementos que se perfilam como centrais no quadro de criação da mesma. Numa primeira instância surge a missão e valores de uma organização, este factor influencia de uma forma transversal quase todo o comportamento e o rumo da organização. Seguidamente a cultura organizacional, responsável pela transmissão da orgânica e singularidades de cada empresa, claro que com as suas características e consequências. A comunicação interna, a forma como toda a informação de uma organização circula internamente e estabelece pontes entre todas as pessoas e sectores da organização. A identidade visual, ou seja, a representação física de imagens propositadas ou não a fim de difundir concepções ou ideias acerca de uma organização. Todos estes factores são de forma transversal responsáveis pela criação de imagens positivas ou não.

Muitos foram os autores que se propuseram estudar a aplicação prática do conceito de identidade corporativa observando de que forma é que a mesma funciona no quadro das vivências das organizações, estes estudos caracterizaram-se por um revelar de diversas formulações teóricas sobre o seu significado, sobre a sua formação, sobre consequências e também sobre limitações intrínsecas ao conceito. Na tabela 6, apresentam-se algumas das diversas perspectivas disponíveis sobre o conceito.



Tabela 6- Conceito de identidade corporativa. Fonte elaboração própria, parcialmente adaptada de: Melwar e Jenkins (2002).

Autor(es)	Conceito
Albert e Whetten (1985)	Carácter central aclamado, distintivo e de continuidade temporal.
Dowling (1986)	O que a organização é.
Van Rekom, Van Riel e Wierenga (1991)	Todas as acções da organização que satisfaçam os seguintes critérios: semelhança na resposta a situações e na interacção com parceiros, continuidade temporal e especificidade.
Olins (1995)	Gestão explícita de todas as formas de apresentação da organização, através de experiências e percepções, a toda a sua audiência.
Schmitt, Simonson e Marcus (1995)	Nível em que uma organização atinge uma imagem distinta e coerente na sua apresentação estética.
Moingcon e Ramanantsoa (1997)	Reporta à existência de um sistema de características-padrão, que conferem especificidade, estabilidade e coerência à organização.
Markwick e Fill (1997)	Apresentação da organização de si própria aos seus stakeholders e dos meios através dos quais se distingue das outras. Articulação do que a organização é, o que faz e como faz, associando as estratégias e modelos de negócio que adopta.
Van Rekom (1997)	O conjunto de significados através dos quais a organização permite ser conhecida, descrita, recordada e relacionada.
Van Riel e Balmer (1997)	Forma com a organização se revela através de comportamentos, comunicação e simbolismos, à audiência interna e externa. Refere-se às características únicas de cada organização, alicerçadas nos comportamentos dos seus membros.
Balmer e Soenen (1998)	O pensamento, a alma e a voz.
Villafañe (1998)	É igual à identidade pessoal, ou seja, o conjunto de traços e atributos que definem a sua essência, alguns dos quais são visíveis outros não.
Facioni, L. (2006)	A identidade corporativa é o que uma empresa é na sua essência. O nome, o ambiente, o atendimento, a missão, a visão, os documentos, a propaganda, são apenas manifestações físicas da identidade, e, mesmo assim, nada garante que essas manifestações sejam fiéis à verdade.
Ramos(2007)	Identidade corporativa é “uma síntese global do que a organização é e exterioriza
Balmer (2008)	Identidade corporativa como Um elemento (embora fundamental) de uma gestalt corporativa que, para mim, constitui uma dimensão chave do que eu designo marketing corporativo.
Gomes(2000)	a identidade corporativa remete para as características atribuídas à organização consideradas como estáveis ao longo do tempo e que a tornam identificável, assim como para a definição das relações de semelhança e de diferença entre outras organizações
Costa (2011)	identidade corporativa é o ADN empresarial, onde cada valor identitário corresponde a um cromossoma, concluindo-se assim que estamos perante um fenómeno de extrema complexidade e de domínio delicado. Hoje existe muita concorrência e a diferenciação dos produtos e serviços é cada vez mais difícil de atingir, portanto o consumidor só consegue diferenciar aqueles que apresentam uma personalidade singular, capaz de despertar neste, um sentimento de necessidade e desejo.

Há no entanto pontos onde todos de alguma forma concordam consensualmente, todos parecem concordar com um aspecto: uma boa gestão da identidade corporativa permite que a empresa se diferencie, tornando-se única e alcançando, deste modo, vantagem competitiva sobre os demais concorrentes (Cornelissen, Haslam, & Balmer, 2007). Esta pode ser demonstrada essencialmente

através da sua postura corporativa e dos objectivos, missão ou valores que a representam (Balmer, 2001).

Na perspectiva defendida por Olins (1990), a identidade corporativa é inerente a qualquer organização que pretenda que o seu propósito seja entendido pelas pessoas que a integram, da mesma forma que deseja ser percebida com a sua personalidade, características e objectivos, pela sociedade onde está inserida. Assim, o conceito de identidade corporativa refere--se ao modo como uma organização se exprime e se diferencia em relação aos seus stakeholders (Schultz, Hatch, & Larsen, 2000). É a essência da organização, capaz de se distinguir e diferenciar das demais no que lhe é relevante, respondendo às perguntas “Quem somos?”, “O que fazemos?”, “Como fazemos?” e “Onde queremos ir?” (Olins 1995: 3).

A identidade corporativa pode também ser identificada como parte estratégica do processo que faz a ponte entre a parte estratégica da organização a sua imagem e reputação (Hatch & Schultz, 2003). Van Riel e Balmer (1997) compreendem identidade corporativa como sendo o modo pelo qual as organizações divulgam, através das suas formas de expressão (comunicação, simbolismo, comportamentos), aquilo que ela é, ou seja, é a autoapresentação de uma organização aos seus stakeholders.

Em van Riel e Balmer (1997), o conceito de identidade corporativa tem sido considerado à luz de três abordagens distintas:

1. modelos gráficos ou identificação visual;
2. comunicação corporativa integrada;
3. abordagem interdisciplinar relacionada ao comportamento organizacional.

A primeira abordagem diz respeito ao modo pela qual a identidade corporativa se expressa através dos elementos visuais, como por exemplo, logótipo, nome, arquitectura, etc. A segunda está relacionada à comunicação e preocupa-se em estabelecer a ligação entre a comunicação visual e a comunicação de marketing como base para uma comunicação coerente com os diversos stakeholders. De acordo com a terceira abordagem, a identidade corporativa é de carácter estratégico devendo ser gerida através de uma de um modelo multidisciplinar, envolvendo comunicação, comportamentos e simbolismo.

A identidade corporativa é assim um processo de “construção” de um sistema de acção. A identidade colectiva é uma definição interactiva e partilhada produzida por um certo número de indivíduos (ou grupos, em um nível mais complexo) que concerne as orientações de suas acções e o campo de oportunidades e constrangimentos no qual esta acção tem lugar. Por “interactiva e partilhada”, compreende-se que estes elementos são construídos e negociados por meio de um recorrente processo de activação de relações que ligam os actores. A identidade colectiva, como um processo, se refere a uma rede de relacionamentos activos entre actores que interagem, comunicam, influenciam -se mutuamente, negociam e tomam decisões (Melucci, 1996).

Com base nas diferentes abordagens, novas conclusões emergiram e foram de alguma forma moldando o conceito, retiraram-se algumas das proposições iniciais e de alguma forma complementou-se o conceito com resultados de abordagens mais recentes. Quanto à definição de identidade organizacional que continua a reunir maior consenso é a referenciado por Pratt e Foreman (2000). Onde a Identidade é apresentada como características da organização que os seus públicos consideram centrais (descrições fundamentais da organização), distintivas (únicas) e duradouras (persistentes no tempo). Villafañe (1998), por sua vez, considera não ser necessário definir o conceito de identidade corporativa fazendo uma analogia na qual a considera igual à identidade pessoal, ou seja, o conjunto de rasgos e atributos que definem a sua essência, alguns dos quais são visíveis outros não. Identidade é a forma como nos reconhecemos como pessoa e como grupo em relação aos outros (Diógenes & Mayol, 2010).

O conceito de Identidade corporativa resulta assim da imagem externa de uma organização e da forma como a mesma é percebida pelos públicos com que a mesma interage, desde clientes, fornecedores etc., pode também resultar de uma autopercepção ou autoimagem, ou seja da maneira como os públicos internos a percebem de uma forma partilhada. Nesta perspectiva pode ser a representação do propósito da sua existência, um reflexo da sua razão de ser, dos objectivos e missão da organização.

Por sua vez a terceira vaga centra-se no branding e na comunicação e a literatura de referência centra-se na questão da manifestação simbólica da organização para o exterior através da utilização de várias técnicas (Van Riel & Balmer, 1997).

Nesta perspectiva, a identidade é um meio das organizações afirmarem que são únicas e como tal afirmar a sua diferença relativamente a outras, com as quais se relacionam no mercado, buscando dessa forma a afirmação da sua reputação e a fidelização dos seus stakeholders. É autorrepresentação de uma organização. Consiste na informação emitida através de sinais sobre si mesma através do seu comportamento, comunicação e simbolismo que são formas de expressão (Rekom, 1991). Trata-se do conjunto de características e atributos que definem a essência da organização, alguns dos quais são visíveis e outros não (Villafañe, 2004).

Actualmente a definição de identidade vai ainda mais longe considerando ser esta o espelho das características sociais, culturais e psicológicas dos públicos da empresa, ou das suas aspirações pessoais e sociais, mais do que a interpretação interna dos seus membros. Este conceito, a sua problemática e as suas particularidades, são tão relevantes na gestão das empresas que foram constituídos vários grupos de estudo para debater o assunto. Importa assim referir a chamada Declaração de Strathclyde<sup>31</sup> para a Identidade Corporativa, emitida pelo Grupo Internacional de Identidade Corporativa (ICIG):

“Cada organização tem uma identidade. Que articula o Ethos corporativo, objectivos e valores e apresenta um conceito de individualidade que pode ajudá-la a diferenciar-se de outras organizações no seu ambiente competitivo. Quando bem gerida, a identidade corporativa pode ser um poderoso meio de integrar as várias actividades, disciplinas e actividades essenciais ao sucesso da organização. Também pode fornecer a coesão visual necessária para garantir que toda a comunicação corporativa é coerente e resultar assim uma imagem consistente do Ethos e carácter da organização. Uma gestão efectiva da identidade corporativa da organização pode gerar compreensão e comprometimento entre os diversos stakeholders. Isto pode ser manifestado na habilidade de atrair e fidelizar clientes, conseguir alianças estratégicas, ganhar o suporte dos mercados financeiros e gerar um sentido de direcção e propósito. A Identidade Corporativa é uma questão estratégica. A identidade corporativa difere do tradicional Marketing da Marca

---

<sup>31</sup> Tradução livre da versão revista da versão original do Strathclyde Statement on corporate identity by the ICIG, originalmente desenvolvida e revista por John M.T. Balmer (Strathclyde University), David Bernstein (Consultant), Adrian Day (Landor Associates), Stephen A. Greyser (Harvard Business School), Nicholas Ind (Consultant), Stephen Lewis (MORI), Chris Ludlow (Henrion, Ludlow & Schmidt), Nigel Markwick (Wolff Olins), Cees B.M. van Riel (Erasmus University Rotterdam), Stephen Thomas (CGI Identity Consultants).

Consultada a 7 de Junho 2017 disponível em: <http://www.icig.org.uk/the-strathclyde-statement/>

desde que o mesmo se preocupa com todos os stakeholders da organização e com o modo multifacetado com que a organização comunica. (ICIG, 2017).”

O conceito de identidade constitui, assim, uma forma de “imaginário social” à procura de sucesso nos mercados actuais, cada vez mais competitivos. Procurando sentido no “capital cultural” de cada público, as organizações fazem emergir o seu “eu” institucional, como uma construção para propósitos de domínio social, a partir da imagem (Ruão, 2001). Estes factores são sem dúvida semelhantes quando abordamos a identidade organizacional e a identidade individual, acabando assim por haver uma clara transposição de um conceito aplicado ao individual generalizado para um colectivo. Nesta perspectiva, as organizações apresentam-se aos seus públicos da mesma forma que as pessoas individuais, dotadas de personalidade ou carácter, em resultado da sua forma de actuar e interpretar e interagir com o meio envolvente.

Esta analogia entre identidade individual e conjunta, ou seja, corporativa e organizacional, emerge de forma constante nos estudos sobre identidade corporativa, uma vez que a sua definição implica a resposta a questões como “quem sou eu?” ou “quem somos nós?”, questões estas que deram origem a múltiplas abordagens ao nível da Psicologia e Sociologia e que, a este nível se revelaram muito úteis no estudo das organizações. Estudos mais recentes apontam para uma análise das organizações semelhante à da humanidade, uma vez que as organizações se mostram ao mercado e ao público interno como seres individuais, portadores de características físicas e psicológicas. Por outro lado, conclui-se também que os públicos não têm qualquer dificuldade em estabelecer relacionamentos emocionais com as organizações, nem em percebê-las como seres humanos (Aaker, 1997). A aplicação destas teorias levou também ao reconhecimento que, tal como as pessoas, as instituições têm, na verdade, mais do que uma identidade e que estas se podem transmitir aos públicos de uma forma inteligente, sem com isso gerar problemas de incoerência. As organizações revelam a capacidade de se instituírem como personalidades autónomas, para além de apresentarem diferentes “eus”, resultantes dos muitos indivíduos e grupos que as constituem (Pratt e Foreman, 2000). Em resultado a esta propriedade, as organizações colocam-se de forma singular frente a públicos distintos e em situações diferenciadas, com vista à promoção da melhor imagem possível.

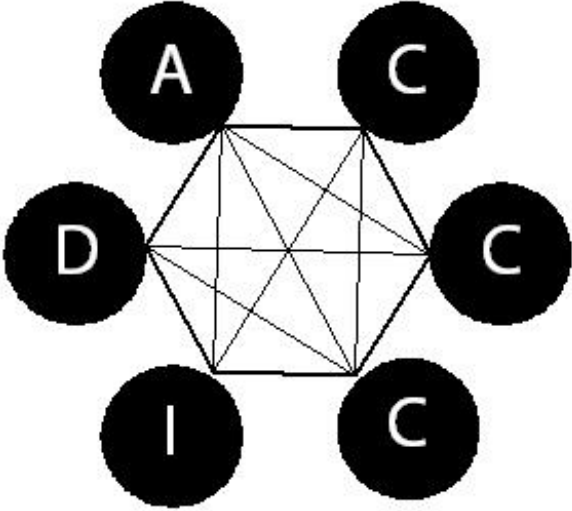
Raposo (2008), refere que a identidade corporativa é constituída por um conjunto de normas de autorrepresentação, desenvolvidas com o intuito de transmitir de forma intencional os atributos corporativos. Estes, podem manifestar-se usando um discurso de identidade coerente e que reflita em conformidade os valores empresariais. Camacho e Franch (2003), consideram que esta conformidade apenas é possível quando existe uma necessidade constante de demonstrar um extremo cuidado com todos os aspectos da comunicação, assim a identidade corporativa converte-se na própria estratégia empresarial e global, como um valor que a empresa gera através das atitudes, manifestações e estilo da sua própria estrutura (Camacho & Franch, 2003). Costa (2011, p.79), descreve que já começam a surgir os primeiros sinais de sensibilidade para a temática da identidade corporativa e do contributo desta para o valor total de uma determinada empresa. Há ainda um outro lado, ou seja, dar uma ênfase exagerada a traços de uma identidade cultural interna, pode incitar a abusos de poder, se esses servirem os interesses de quadros autónomos da empresa. Aliás, tal como referem Scott e Lane (2000), é certo que as identidades de alguns mais poderosos se podem sobrepor aos demais. Por exemplo, a identidade dos gestores pode ser mais forte que a dos restantes funcionários, pois surgem com maior visibilidade, com acesso privilegiado a fontes de informação e com graus mais elevados de identificação com os objectivos gerais da empresa. Da mesma forma, motivadores externos, como o governo ou os mass media, terão maior influência do que fornecedores e distribuidores.

Vários os autores que conceberam e exploraram diferentes métodos de revelação e medição da identidade corporativa, de que são exemplo Markwick e Fill (1997), Van Rekom (1997) e Van Riel e Balmer (1997). No entanto, o trabalho de Balmer e Soenen (1999) foi o que mais se destacou ao desenvolver um modelo que adopta em simultâneo uma abordagem estratégica e funcional à gestão da identidade corporativa, conhecido por “ACID Test”.

O processo foi concebido de forma a identificar fraquezas ao nível da estratégia de gestão da identidade da empresa, numa fase inicial e, posteriormente, indicar à organização as medidas correctivas mais apropriadas. Após várias actualizações, o modelo em vigor na actualidade é o “REDS ACID Test”, modificado por Balmer et al. em 2009 e abaixo esquematizado.

A teoria implícita de alguma forma faz a defesa que no caso de uma ausência de alinhamento entre as várias tipologias de identidade de uma empresa, há efectivamente uma desarmonia implícita, traduzida frequentemente em “momentos de verdade”, momentos em que a retórica organizacional se alheia e perde da realidade, a visão não segue uma estratégia e a sua performance frustra as expectativas criadas pela reputação da empresa, se a dissonância entre identidades não for corrigida, provocará uma tal crise interna que, no pior cenário, acabará por ser fatal (Balmer, 2001b).

Tabela 7 - Metodologia do "REDS AC³ID Test". Fonte: adaptado de Balmer(2009)

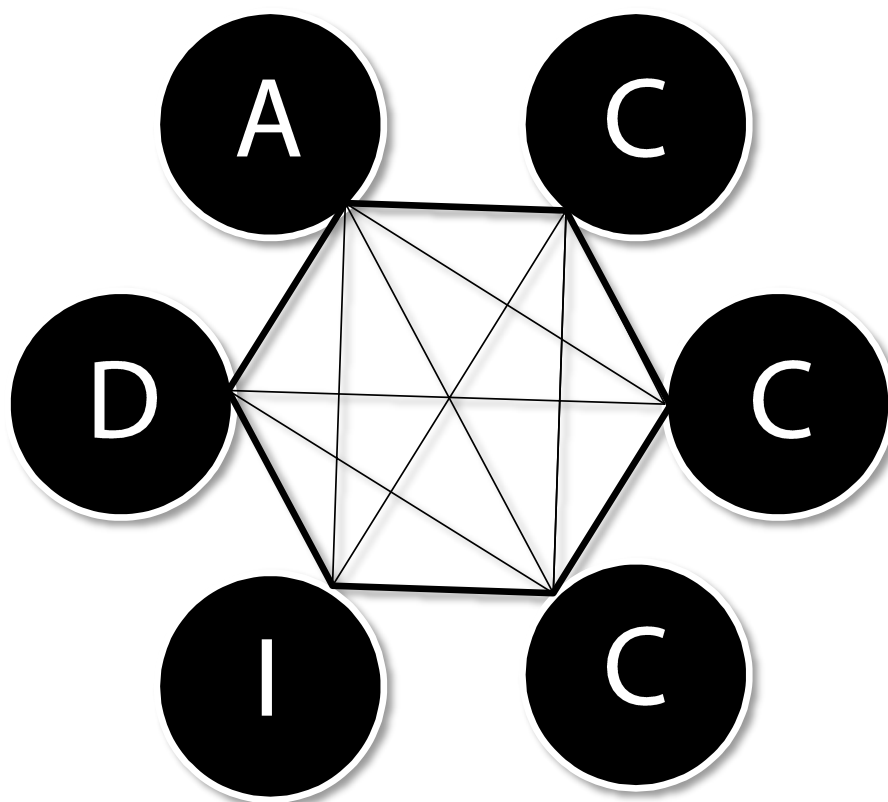
Revelar as 6 identidades AC³ID	Actual Comunicada Concebida Convencionada Ideal Desejada
<p>Examinar as 15 interfaces entre as 6 identidades</p>  <p>Diagnosticar situações, confrontando-as com a identidade da empresa</p>	<p>Actual – Comunicada Actual – Concebida Actual – Convencionada Actual – Ideal Actual – Desejada Comunicada – Concebida Comunicada – Convencionada Comunicada – Ideal Comunicada – Desejada Concebida – Convencionada Concebida – Ideal Concebida – Desejada Convencionada – Ideal Convencionada – Desejada Ideal – Desejada</p> <p>Existe algum problema? Qual é o problema e/ou a sua natureza? Qual o mais urgente? Qual o mais importante? O que é desejável?</p>
Seleccionar uma estratégia adequada	<p>Que tipo de mudança é necessária? (Visão, liderança, estrutura, comportamento, comunicação...)</p> <p>Quais são as implicações da mudança? (Custos, tempo, gestão, consultoria...)</p>

Na perspectiva apresentada, o modelo proposto por Balmer et al (2009), apresentado na tabela 7, o mesmo tem como objectivo primordial a conciliação das relações mais poderosas com impacto nas identidades de qualquer organização, de forma a orientar o trabalho de planeamento, implementação e avaliação de programas de melhoria. Paralelamente, este modelo poderá também ser utilizado como uma ferramenta de auxílio em auditorias e sessões de discussão sobre os pontos fortes e fracos das várias identidades e do seu processo de gestão.

O modelo que vemos representado graficamente sob a forma de um hexágono, figura 6, assenta nos processos e conceitos subjacentes aos dois acrónimos



que o designam, ou seja, o acrónimo “REDS” traduz as quatro tarefas consideradas indispensáveis na avaliação da gestão da identidade corporativa (Revelar, Examinar, Diagnosticar e Seleccionar), enquanto o acrónimo “ACID” representa as seis principais identidades que compõem uma empresa (Actual, Comunicada, Concebida, Convencionada, Ideal e Desejada).



*Figura 6-Adaptado de Balmer et al(2009)*

Em termos metodológicos, Balmer et al (2009) acreditam que o primeiro passo consiste na revelação das 6 principais identidades que constituem uma empresa. A este nível, cada tipo de identidade manifesta um conceito organizacional diferente, o que facilita a localização do ponto de dissonância que é necessário rebater. Estas forças residem não só na mente dos gestores, funcionários e clientes, mas também estão representadas nas actividades, estratégia e comportamentos da empresa. Neste contexto, o tempo representa igualmente um factor crucial, visto que cada tipo de identidade atravessa uma janela temporal própria. Segundo Balmer (2001b), é como se a empresa se regulasse por seis relógios,

cada um com o seu fuso horário e o seu próprio mecanismo. A este nível, considera o autor que, mais do que o perfeito alinhamento entre as seis identidades, o desejável será a congruência entre elas, uma vez que o dinamismo do ambiente externo determina que a mudança seja uma característica que dá vida às organizações. Devido à instabilidade do ambiente organizacional, qualquer modificação numa das interfaces entre identidades, determina que se preste alguma atenção a outra. Por este motivo, o processo metodológico deste modelo aconselha que se examine de seguida cada uma das 15 interfaces, apresentados na tabela 8, que se estabelecem entre as ditas identidades.

*Tabela 8-Conceitos analisados no “ACID Test”. Fonte: adaptado de Balmer et al (2009)*

Tipo de Identidade	Interrogação	Conceito Subjacente	Limite Temporal
Actual	Quem somos realmente?	Identidade corporativa	Presente
Comunicada	Quem dizemos ser?	Comunicação corporativa	Passado/Presente
Concebida	Quem parecemos ser?	Imagem corporativa	Passado/Presente
Convencionada	O que representa a marca?	Marca corporativa	Passado/Presente
Ideal	Quem deveríamos ser?	Estratégia corporativa	Futuro
Desejada	Quem desejamos ser?	Visão corporativa	Futuro

Desta forma torna-se possível a aplicação de um modelo que de alguma forma fornece preciosas informações sobre a imagem projectada para os stakeholders, com base no mesmo pode-se influir de forma directa na gestão da imagem e estabelecer passos mais seguros tendentes à melhoria das identidades e claro com reflexo na criação de uma imagem mais favorável para a empresa.

Schultz, Hatch & Larsen (2000, p.14) consideram que na perspectiva de diversos autores como Olins(2008), van Riel Balmer(1997),existem três tipos de estrutura da identidade:

- Identidade monolítica – onde as empresas utilizam um nome e uma Identidade Gráfica consistente para se promoverem.

- Identidade endossada – definida como uma identidade multi-negócios, onde é utilizada a identidade global da empresa, isto é, as diferentes identidades tornam visível a ligação à identidade principal.
- Identidade de marca – onde as empresas apresentam ao mercado a sua identidade apenas através das marcas de produto ou organizacionais, no caso dos grupos de empresas, embora todas as marcas pertençam à mesma organização.

“A gestão da Identidade Organizacional é fundamentada na concepção, desenvolvimento e comunicação da missão, filosofia e ética da organização. A sua orientação é estratégica e baseia-se nos valores, cultura e comportamentos organizacionais” (Balmer , 2008). No entanto um mau comportamento é directamente proporcional a uma imagem negativa, e se fizermos uma analogia com os indivíduos, isto ocorre quer o indivíduo se apresente bem ou malvestido. A imagem acaba por ser a primeira impressão e, a este nível, é sempre preferível causar uma boa impressão inicial, mas, após esta primeira impressão, serão os sinais comportamentais emitidos que conduzirão a percepção da imagem. Para Riel (1995, p.35), a identidade corporativa é “um conjunto de características pelas quais uma organização é diferenciada de outras[...]”.

Na perspectiva de Torquato (2002), a identidade é o conceito-mor que define os limites, os contornos e as possibilidades de posicionamento da marca. A imagem refere-se ao plano dos simbolismos, das intuições e conotações, apreendidas pelo nível do inconsciente. A identidade se projeta na imagem, graças ao estabelecimento de uma marca para ‘carimbar’ o produto e ao desenvolvimento de técnicas de comunicação e marketing (marketing-mix) voltadas para posicionar o produto na mente do consumidor. Segundo Villafañe(2004, p. 18-19).) a identidade corporativa deve ser entendida a partir de uma concepção dinâmica, porque, ainda que “possua atributos de natureza permanente, alguns são variáveis e influem sobre os primeiros, reinterpretando seu sentido e o significado que esses atributos têm para a organização. Nesta perspectiva dinâmica, a identidade corporativa surge através da intersecção entre três linhas que representam os três eixos estruturais que melhor a definem:

- A história da organização - desde sua fundação até o presente;

- A actuação actual – projeto adoptado para atingir suas metas corporativas;
- A Cultura Corporativa – formada pelos comportamentos observáveis da organização (normas implícitas e explícitas, linguagem, maneira particular de fazer as coisas, etc.)

Apresentada desta maneira, a identidade corporativa está enraizada e encontra as suas raízes na trajectória histórica que a organização construiu até a actualidade; no seu presente, no seu momento actual; e na cultura dessa organização.

Costa (1999), por sua vez, considera que há cinco vectores presentes nas organizações e que permitem administrá-las. Ordenados de acordo com a sua importância, esses vectores são: a identidade corporativa, a cultura organizacional, a ação global, a comunicação integrada e a imagem pública. A identidade corporativa encabeça esta lista pelo facto de ela ser “a essência primeira da empresa.” O mesmo autor considera que a identidade da empresa não é apenas o escudo permanente que a diferencia das demais, mas o ‘valor’ que atrai a identificação – agora no sentido psicológico de compenetração dos públicos com ela. A identidade alicerça-se assim, nos traços distintivos que lhe são infundidos e definem sua unicidade: a personalidade, a filosofia, o sentido do negócio, a capacidade empreendedora, os valores éticos e vocacionais.

De uma forma geral, as esferas empresariais começam a ser obrigadas a ter uma dupla vida, uma offline e outra online, onde os traços de identidade devem ser, supostamente, idênticos e não fruto de um construto de uma identidade. De uma forma geral não pode existir uma empresa com uma identidade e ligada e outra desligada, a empresa tem de permanecer a mesma fiel à sua identidade, pois a identidade de uma empresa é algo que existe sempre e apenas pode ser moldado e construído em consonância com o “material” que se tem a seu dispor. “(...) ela compreende o que a empresa é, o que faz, o que diz, e como diz ou faz (...)” (Bueno, 2009). A identidade corporativa é identificada como sendo parte estratégica do processo que faz a ponte entre a estratégia da organização e a sua imagem e reputação (Hatch, Schultz, 2000).

Castells (2002) considera que quando a Rede desliga o Ser, o Ser, individual ou coletivo, constrói seu significado sem a referência instrumental global: o

processo de desconexão tornasse recíproco após a recusa, pelos excluídos, da lógica unilateral de dominação estrutural e exclusão social.

### 2.2.2 - Da Identidade à Imagem

A formação da imagem com base na identidade é claramente algo caracterizado pela ambiguidade das percepções e, como tal a mesma realidade pode ser percebida e interpretada de forma diferente. Assim a identidade transforma-se em imagem com base nas percepções. Um exemplo claro é esta analogia de Steidl e Emery(1997): "Aproximaram-se três homens cegos de um elefante. O primeiro segurou a pata do elefante e pensou estar a tocar num pilar. O segundo, segura uma das orelhas e pensou que estava a segurar num cobertor. O terceiro homem agarrou na tromba do elefante e pensou estar a segurar num tubo." Este exemplo é claramente interessante no que concerne a três formas diferentes de criar uma imagem sobre a mesma realidade e, de alguma forma, explica claramente o mecanismo de formação da mesma partindo de uma mesma realidade. Ou seja, de três percepções diferentes resultam três imagens diferentes, sem que nenhuma delas sequer se aproxime da realidade, resultam sim três imagens completamente diferentes de realidade. Esta perspectiva é ilustrativa de como a imagem acaba por não pertencer a objectos, indivíduos ou entidades, mas sim a quem os percebe. Se as imagens são fruto de percepções, logo podem ser manipuladas e, a criação artificial de certas pistas consegue provocar a percepção de imagens que não correspondem à verdadeira realidade, conseguindo-se desta forma criar uma falsa realidade. Esta tentativa de manipulação dos modos de percepção é frequente no meio empresarial, onde, por vezes, as pistas fornecidas pelas organizações não transmitem a sua verdadeira personalidade, provocando uma imagem que não corresponde à sua identidade. Contudo, a expectativa produzida por uma falsa imagem, mais cedo ou mais tarde, resultará em desilusão, e o efeito final negativo será maior que o inicial positivo. A criação de uma falsa identidade com certas qualidades que na verdade não existem, não resulta enquanto estratégia de longo prazo (Abreu, 2002) . A identidade corporativa pode ser entendida como o conjunto de características únicas da organização, oriunda da sua cultura e do comportamento dos seus colaboradores bem como das suas práticas e externamente no contacto com os seus stakeholders (van Riel, 1995).

Apesar de toda e qualquer organização dispor de uma identidade é inegável que para que a mesma para que se transforme num activo estratégico tem de ser correctamente expressa, em conformidade com os objectivos estratégicos enunciados e da forma mais potenciadora de uma recepção correcta da mesma a fim de conseguir que a imagem seja fidedigna ou pelo menos ajustada às expectativas da organização. A identidade corporativa é assim manifestada através de diversos meios que irão criar percepções dos stakeholders sobre a organização. Exemplos de manifestação e expressão desta identidade são por exemplo expressões ao nível da comunicação visual, como quais as cores predominantes qual o logótipo usado etc. No entanto a expressão da identidade de uma organização não se cinge apenas às questões da comunicação visual é algo muito mais amplo, pois tem a ver com a tipologia de relações que a organização estabelece com os seus públicos, assim como com a postura da mesma no quadro da sua integração no meio em que desenvolve actividade, nomeadamente através dos comportamentos que a mesma ostenta no quadro do respeito de normas instituídas pelo seu entorno.

Muitos dos problemas de imagem têm origem em problemas de identidade. À identidade corporativa corresponde a verdadeira organização, e só com base nessa realidade é que esta poderá construir uma imagem sólida. Assim, os elementos visuais, verbais e comportamentais devem surgir como a expressão de uma identidade organizacional e não como criadores pontuais de uma identidade virtual. É a diferença entre o ser e o querer parecer-se com. Daí que, uma forte identidade corporativa é um pré-requisito para estabelecer uma forte e duradoura imagem corporativa (Abreu, 2002).

Na perspectiva de Olins (2008), a identidade corporativa é construída segundo três aspectos:

- comportamento dos seus membros e desempenho organizacional;
- sistema de comunicação;
- simbolismo para os membros externos e internos.

Portanto, existe todo um conjunto de características que contribuem para a expressão da identidade.

É frequente haver uma certa confusão em delimitar os conceitos de Identidade e imagem corporativa, pois são conceitos alvo de muita ambiguidade, que apesar de serem claramente diferentes há muita confusão em seu tordo atendendo à etimologia da sua própria designação. Este factor fomenta a que por diversas vezes identidade e imagem corporativa se tornem conceitos muitas vezes confundidos (Van Riel, 1995; Vilar, 2006), apesar de haver uma proximidade efectiva entre ambos, eles são efectivamente conceitos distintos. A génese desta confusão assenta essencialmente no facto da identidade corporativa sofrer influências do meio externo ao longo do seu processo de evolução e, essas influências manifestam-se através da construção de imagens resultantes de trocas simbólicas realizadas com os seus stakeholders.

Sistematizando, imagem e identidade são conceitos que diferem entre si em termos de forma e conteúdo, no entanto relacionam-se entre si através de uma ponte que é a comunicação, pois toda a imagem é uma consequência da acção da comunicação (Vásquez, 2007). Por sua vez, Machado (2003), considera que um dos motivos pelos quais os termos identidade e imagem são objecto de constante confusão, prende-se com o facto da identidade corporativa sofrer influências do meio externo ao longo do seu processo de construção, por meio de construção das imagens. A própria designação de identidade é um conceito caracterizado por alguma ambiguidade, ao referir-se ao conjunto dos seus signos identificadores, e, ao mesmo tempo, às características internas de uma pessoa ou organização (Vilar, 2006).

A este nível há ainda a perspectiva de van Riel (1995) que considera existir uma diferença elementar entre ambos os conceitos, identidade corporativa consiste nas expressões utilizadas pela organização para que seja entendida na sua natureza, a imagem pode ser entendida como “um quadro que as pessoas têm da organização” (van Riel, 1995). Assim, e com a clara consciência que diversos públicos observam o mesmo fenómeno de uma forma multidimensional criando impressões de natureza diversa em função do seu próprio ângulo, a gestão da comunicação torna-se um factor chave para que a organização transmita a imagem (consciente) que quer passar (Vilar, 2006). Por sua vez, Torquato (1986, p. 97) esclarece que “por identidade, deve-se entender a soma das maneiras que uma organização escolhe para se identificar perante seus públicos” e que “imagem, por

outro lado, é a percepção da organização por aqueles públicos”. O autor complementa que a imagem é como a opinião pública percebe a identidade, e salienta que “a imagem é a sombra da identidade. Quando a identidade não é fixada de maneira adequada, a sombra é muito tênue” (Torquato F. G., 1986.).

Villafañe(1998), de alguma forma sistematiza estas perspectivas tornando-as mais claras ao considerar que identidade funciona como um estímulo que provocará uma experiência - a própria imagem - no receptor, mediada por este. Schultz, Hatch e Larsen (2000), de alguma forma reforçam esta perspectiva, diferenciam identidade e imagem, ainda que os aliem, afirmando que a identidade é distinguida como sendo a parte que representa a estrutura organizacional construída internamente, evidenciando quem é a organização, consiste na sua essência, naquilo que a diferencia das outras (Vilar, 2006). Por sua vez, a imagem tem a ver com a representação mental de um conjunto de associações com significado, criada por parte dos stakeholders, ou seja, é a forma como a organização é vista pelos outros, sendo que cada um cria a sua própria imagem da organização (Schultz, Hatch, & Larsen, 2000).

A identidade corporativa de uma organização consiste na forma como a mesma se expõe perante o seu meio envolvente. O constructo dessa identidade materializa-se sob diversas formas, desde a utilização de ferramentas de aproximação ao cliente (cartões de visita, folhas timbradas etc.), a decoração de espaços ocupados pela empresa, toda uma organização da retórica empresarial. É a forma de estar da organização e a forma como a mesma se relaciona perante a sua envolvência social, cultural e política são factores determinantes para a construção da sua Identidade Corporativa (Hatch et al, 2000). A construção de uma retórica empresarial harmoniosa, coerente e coesa é assim um factor determinante para o sucesso empresarial, assim como para o aumento da performance organizacional através da potenciação de condições favoráveis para que a organização atinja os seus objectivos (Alvesson, 2001). Sendo o conceito de imagem um constructo baseado nas percepções dos stakeholders, há claramente a perspectiva de a poder controlar a diversos níveis, no entanto: “a imagem pode ser moldada, mas não controlada pela organização, porque depende de uma série de factores externos como a cobertura mediática, as regulamentações governamentais, a dinâmica de mercado e outras forças externas que influenciam a percepção sobre a organização” (Barnett, Jermier, & Lafferty, 2006). Quando nos referimos



ao conceito de imagem como uma representação mental dos públicos sobre uma organização, assim podemos considerar que a sua concepção é feita com estímulos, não necessariamente reais (Villafañe, *Imagem Positiva: Gestão Estratégica da Imagem das Empresas.*, 1998) e experiências que podem divergir do que é efectivamente transmitido (Vilar, 2006).

A imagem é, portanto, o reflexo da identidade da organização, manifesta-se enquanto percepção no imaginário do público, a partir de uma realidade existente em torno de todos os eventos intrínsecos à empresa, tanto na esfera interna como externa. No entanto em certas situações podemos visualizar dessincronizações entre a verdadeira realidade e as percepções dos públicos afectos à organização. Quando existem incongruências entre imagem e identidade corporativa, os públicos confundem-se, sendo esta confusão reflecte-se nos resultados da comunicação, que para que os esforços de comunicação da empresa sejam eficazes, tem de haver uma clara coerência entre imagem e identidade corporativa. Pois a imagem é a personalidade da organização e não pode ser distante da sua identidade corporativa (Benso, 2010).

A unidade dos conceitos de imagem e identidade corporativa formam uma marca posicionada e com real diferencial competitivo. A existência de dissonâncias entre a identidade e imagem corporativa reflectem a necessidade de a organização repensar a gestão da sua comunicação. A este nível Vilar (2006), reforça esta ideia ao considerar a existência de três formas de comunicação nas organizações: a) a Comunicação Institucional; B) a Comunicação de marketing; c) Comunicação Interna; considerando que a harmonia, a articulação e coerência entre estas três vertentes potenciam uma percepção da imagem pelos públicos seja forte e consciente (Vilar, 2006). Esta perspectiva encontra-se plasmada na figura 7.

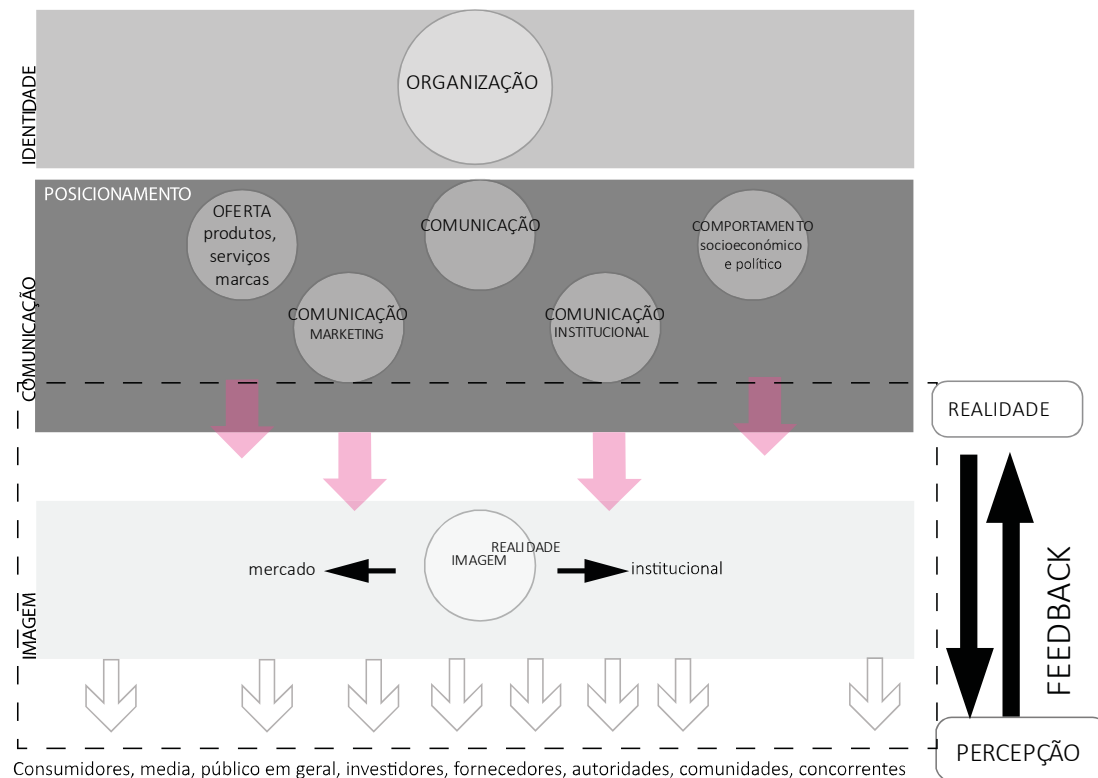


Figura 7-Relação entre identidade e imagem corporativa.Fonte: adaptado de adaptado de Vilar (2006)

Grunig (1984), alerta também para a necessidade de haver coerência entre a imagem e a realidade da organização, de modo a que exista uma valorização da organização a longo prazo. Quanto maior for a coerência entre comunicação interna, comunicação de marketing e comunicação corporativa, mais forte e consistente será a imagem alcançada (van Riel, 1995). Assim, tendo em linha de conta todo este quadro de referência podemos efectivamente considerar que “um dos maiores desafios da comunicação moderna é compatibilizar a visibilidade de uma organização com a sua identidade” (Torquato, 2002).

A imagem corporativa provém em grande medida da identidade de uma organização e a forma como esta é transmitida. “De uma forma simples, a imagem de uma marca é então influenciada pelo seu mix de identidade e pela actividade da mesma (...)” (Lindon, Lendrevie, Jévy, Dionísio, & Rodrigues, 2008).

De certa forma e sistematizando as diversas perspectivas a identidade pode ser vista como o resultante de todas as escolhas realizadas pela empresa para conseguir protagonismo perante os seus públicos, por sua vez imagem é a percepção que esses públicos têm das escolhas realizadas pela empresa. Abreu

(2002) sistematiza da seguinte forma: “imagem é percepção e identidade é realidade, mas nem sempre a imagem corresponde à identidade. Uma organização é boa comunicadora quando a percepção é igual à realidade. A principal ideia na base de um programa de identidade, é que a organização deve projectar uma ideia clara dos seus objectivos e daquilo que é em tudo o que possui, faz e produz (Olins, 1990).

### 2.3 - Imagem Corporativa

O termo Imagem, do latim *imāgo*, é a figura, o aspecto, a representação ou a semelhança de algo, equivale literalmente a ‘retrato’, ‘reprodução’”, e pressupõe três características, às quais correspondem uma atitude no espectador e um código formal compreendido tanto pelo emissor quanto pelo receptor: pode ter como objectivo expressar uma subjetividade, representar uma realidade ou simplesmente comunicar uma mensagem (Thibault-Laulan, 1973). O termo é usado como referência à representação visual que se faz de um objecto através da fotografia, da pintura, do desenho ou de outras técnicas. Nas esferas da filosofia encontram-se definições de imagem como: “semelhança ou sinal das coisas, que pode conservar-se independentemente das coisas (Abbagnano, 1998)”, ou a perspectiva de Descartes: “o que quer que concebamos com uma imagem é uma ideia pura da mente, e o que quer que concebamos sem uma imagem é uma ideia da imaginação” (White, 1990), qualquer destas perspectivas continua a ser bastante válida no quadro da abordagem do conceito de imagem nas organizações.

Numa, abordagem do foro sociológico, Lippmann(1960) refere-se à imagem como a adaptação do sujeito ao ambiente, adaptação esta que acontece, de certa forma, por meio de símbolos – que estão sujeitos, na vida quotidiana, a verificação, comparação e argumentação, situações que podem gerar conflitos, escolhas ou compromissos – e ficções, entendendo-se por ficções as formas de representação construídas pelo indivíduo, como a cultura, que em grande parte é a selecção, o rearranjo e a busca por padrões decorrentes das ideias, que têm importância porque “os signos passam por ideias, e estas ideias são por nós preenchidas através do nosso banco de imagens”. Na perspectiva do autor, numa sociedade complexa, as ideias lidam com eventos que estão cada vez mais fora do alcance e do controle do indivíduo, e o único sentimento que alguém pode ter perante um

evento que desconhece “é o sentimento suscitado pela sua imagem mental daquele evento” (Lippman, 1960). Ainda no foro da Sociologia, Goffman(2011), salienta a importância da imagem considerando na sua análise sobre o ser humano, como indivíduo cuja a interpretação do mundo é feita através da imagem que tem do mesmo, comportando-se também em função da sua autoimagem (Goffman, 2011).

No campo da semiótica, onde todos os fenómenos são abordados como sistema de signos, a abordagem ao conceito de imagem é feita da seguinte forma: “toda comunicação ocorre por meio de signos<sup>32</sup>, com os quais um organismo afeta o comportamento de um outro” (Cherry, 1996). Nesta abordagem o signo assume-se claramente como a representação, nesta perspectiva a imagem pode ser abordada como o “processo ou estado no comportamento de um organismo signo-usuário o qual é considerado uma consequência necessária para a recepção de um signo-estímulo e um antecedente necessário para a produção de signo-respostas” (Osgood, Suci, & Tannebaum, 1965). Peirce(1975), por sua vez sistematiza a perspectiva semiótica com a seguinte afirmação “um signo, por primariedade, é uma imagem do seu objeto” (Peirce, 1975), neste sentido encontramos claramente mais uma vez a abordar mais um constructo em torno de algo.

Dowling (1986) defende que imagem é o conjunto de significados pelo qual um objecto é conhecido e através do qual o indivíduo consegue descrever, relembrar e interagir com esse objecto. É, segundo o autor, o resultado da relação entre o objecto e as crenças, os sentimentos, os valores e as impressões do indivíduo (Dowling G. R., 1986). Outra perspectiva é a seguinte: a imagem pode ser uma representação do próprio indivíduo (autoimagem), de um outro indivíduo, de um objecto, de um país, de uma actividade, de um produto, de uma personalidade, de uma organização, etc. (Aumont, 1993). Na mesma linha de pensamento surgem Kotler e Andreasen(1991) que consideram que o termo imagem deve ser empregado para representar o conjunto de crenças, atitudes e impressões que uma pessoa ou um grupo tem de um determinado objeto, pessoa, lugar, produto ou empresa, sendo, dessa forma, o resultado de uma percepção, que pode estar correta ou não, dada a realidade (Kotler & Andreasen, 1991).

---

32 Em termos semióticos, signo é a representação de algo a que atribuímos valor, significado ou sentido.

O termo imagem tem assim sido abordado ao longo dos tempos sob diversas perspectivas teóricas onde este constructo emerge, no entanto de alguma forma acabam por se cruzar no que concerne a tratar-se de algo no domínio das representações e caracterizado sempre pela percepção. Estas abordagens ao conceito, com factores intangíveis identificados por diversas esferas teóricas, que de alguma forma influenciam o indivíduo no quadro da criação da mesma, assenta como base para a transposição da imagem para o meio corporativo e para a sua “transformação” num activo estratégico para as organizações.

O conceito de Corporativo, emerge do latim corporativus e significa a formação de um corpo, no contexto actual é entendido como aquilo que pertence ou que é relativo a uma corporação. Este termo (corporação) costuma referir-se a uma empresa de grandes dimensões ou a uma organização composta por pessoas que a governam.

Assim o conceito de imagem corporativa, por conseguinte, está relacionado com a representação ou figura de uma grande entidade através da junção entre ambos os conceitos.

Na tabela 9 encontram-se algumas abordagens ao conceito de imagem. O conceito tendencialmente e com base na literatura de referência tende a aludir à forma como os consumidores percebem a empresa, associando certos valores à mesma. A imagem corporativa é assim composta por diversos elementos vinculados à percepção. No entanto, para que se chegasse a um conceito onde o mesmo fosse valorizado, também se percorreu um longo caminho, onde os imperativos e dinâmicas do mercado impulsionaram à evolução do que hoje denominamos imagem corporativa.

Tabela 9 - Definição de Imagem. fonte de elaboração própria

CONCEITO	DEFINIÇÃO	AUTOR(ES)
Imagem	O conjunto de percepções que os clientes têm de uma organização.	Chun (2005)
Imagem	Definem a imagem como o as percepções que os clientes têm da organização.	Davies et al. (2001)
Imagem Corporativa	Definem a imagem corporativa como percepção que os <i>stakeholders</i> externos (especialmente clientes) têm da empresa.	Davies, Chun, DaSilva, e Roper (2001)
Imagem	Definem imagem como a soma das crenças, atitudes e impressões que uma pessoa ou grupo tem de um objeto, uma pessoa, um lugar, uma marca, um produto ou uma empresa.	Barich e Kotler (1991)
Imagem	Afirma que cada pessoa possui sua própria percepção da empresa.	Dowling (1993)
Imagem	Define a imagem como o conjunto de crenças, ideias e impressões que uma pessoa mantém em relação a um objeto.	Kotler (1989)
Imagem	Conceitua a imagem como o conjunto de significados que uma pessoa associa a uma organização.	Minguez (2000)

Na perspectiva de Costa (1977), claramente ele próprio defensor que a imagem corporativa sempre foi algo onnipresente, uma vez que sempre existiu, sendo tratada com maior ou menor importância dependendo da fase de desenvolvimento em que se encontram as organizações (Costa, 1977). Segundo o autor a imagem das empresas evolui, ultrapassando três etapas espaçadas ao longo do tempo. Uma primeira fase ocorre durante a primeira Revolução Industrial (1750-1850), e caracterizou-se por dar ênfase a tudo o que permitia melhorar a produtividade das organizações, no quadro do contexto em questão as empresas não conseguiam obter percepções claras de qual seria a natureza da sua imagem efectiva, ou sequer se a mesma existia. Na altura, em casos de organizações onde havia uma assumpção clara da existência de uma imagem, esta era tratada como algo não prioritário no quadro dos objectivos da empresa, que na altura estavam definidos da seguinte forma: fabricar, aumentar a produção e comercializar.

Numa segunda fase, já na segunda Revolução Industrial (1850-1870), as empresas produziam em massa e, a fim de conseguirem atingir objectivos no que

concerne à conquista de novos mercados para escoamento dos produtos e, consequentemente aumentar do volume de vendas, começaram efectivamente a considerar relevante possuir uma boa imagem. No contexto em questão houve também uma evolução no que concerne à comunicação, surgiram os meios de comunicação e, juntamente com eles a Publicidade e o Marketing. Estas disciplinas emergentes realizavam o trabalho de facilitar a relação dos públicos com as empresas, fomentando de alguma forma a existência de uma opinião pública<sup>33</sup>, assim como processos conducentes a uma boa maior pré-disposição dos públicos no que concerne à sua relação com as empresas. Neste contexto, os empresários começaram a tomar consciência da importância de uma boa imagem e como a mesma poderia traduzir-se em proveitos para as empresas. Numa terceira fase, após 1870, os gestores assumiram que a imagem é efectivamente um activo que deve ser trabalhado a fim de conseguir não só uma imagem positiva, mas com longevidade. A imagem corporativa começou a ser tratada como um elemento importante no ciclo de vida e na eficácia das empresas, visto que uma imagem bem comunicada potencia as demais actividades desenvolvidas pela organização (Costa, 1977).

Esta evolução do conceito de alguma forma contextualiza o que ocorre nos dias de hoje, a imagem corporativa adquiriu tamanha importância na academia e no contexto organizacional que é vista como algo imprescindível no quadro do contexto actual do mundo dos negócios. Na perspectiva de Bello et al (1993) é a chave do sucesso empresarial não está unicamente na produção orientada para o consumidor e o mercado, mas também em comunicar às audiências de maneira eficiente o que é e o que faz, entendendo-se, assim, que é de primordial importância que as organizações tenham e sustentem uma imagem organizacional nítida e, principalmente, diferenciada (Bello, Vázquez, & Trespacios, 1993). Para Neves (2000, p. 64), imagem é a diferença entre as percepções positivas e negativas que uma empresa causa em um determinado público, e o que denomina

---

<sup>33</sup> Conceito de Opinião Pública segundo Walter Lippmann (1922):

“Aqueles aspectos do mundo exterior que têm a ver com o comportamento de outros seres humanos, na medida em que o seu comportamento se cruza com o nosso, que é dependente do nosso, ou que nos é interessante, podemos chamar rudemente de opinião pública. As imagens na cabeça destes seres humanos, a imagem de si próprios, dos outros, de suas necessidades, propósitos e relações, são suas opiniões públicas. Aquelas imagens que são feitas por grupos de pessoas, ou por indivíduos agindo em nome dos grupos, é Opinião Pública com letras maiúsculas.” (Lippmann, 2010)

como imagem competitiva é aquela que é capaz de gerar negócios, atrair e motivar profissionais qualificados e conseguir a “boa vontade de certos públicos: abre portas, dá credibilidade à entidade, etc.” (Neves, 2000).

A formação da imagem corporativa é um processo geralmente longo e sempre complexo. Como todo o processo de criação de imagem, a imagem corporativa também é o resultante de uma abstracção e, portanto, na sua formação cada indivíduo executa uma operação de simplificação em que a organização fica reduzida na sua mente a um conjunto de atributos mais ou menos representativos (Mínguez, 2000). Capriotti (2008), por sua vez, afirma que a imagem é “aquela representação mental - cognitiva, afectiva e valorativa – que os indivíduos formam diante de si mesmos” (Capriotti, 1992).

O conceito de imagem tem sofrido grandes evoluções desde que foi introduzido no estudo do comportamento dos consumidores na década de 50. Segundo Barich e Kotler (1991), os primeiros estudos sobre este tema concluíram que a imagem era fundamental para a empresa devido ao facto dos seus variados públicos (incluindo clientes) não agirem em resposta ao produto oferecido, mas apenas com base na imagem ou no que eles acreditavam ser verdadeiros na oferta. A imagem é a informação de que necessitam para tomarem opções e estas imagens são formadas pela acumulação de contactos passados com a empresa. (Barich & Kotler, 1991). Segundo Dichter (1985), o conceito de imagem refere-se à impressão geral ou global que cada uma causa na mente de outros (Dichter, 1985). No campo da gestão empresarial, a definição de imagem prende-se com o somatório de opiniões, atitudes, estereótipos, ideias, comportamentos ou impressões que uma pessoa tem acerca das marcas ou das organizações (Prahalad & Hamel, 1990). Barich e Kotler (1991) apoiam esta definição, reforçando que, apesar das empresas se virem obrigadas a gerir a sua imagem de forma a transmitir a imagem desejável ao seu público, este processo pode não ser bem-sucedido, uma vez que as imagens são o resultado de escolhas, acções e interacções sociais com os stakeholders envolvidos (Kotler & Barich, 1991). Azoury et al(2014) sistematizam da seguinte forma: é um produto das percepções por parte de seus públicos, ao longo do tempo (Azoury, Daou, & Khoury, 2014), esta definição encontramos presente claramente a questão daquilo que é efectivamente percebido e o conceito de longevidade já mencionado em Costa(1977). No entanto



há que ter em linha de conta que o mais recente está sempre mais fresco na memória e, podem haver claramente alterações à imagem corporativa, reflexo do facto da mesma ser resultante de uma avaliação complexa das observações recentes acerca da instituição (Da Costa Vieira & Couto, 2015). Este factor assume uma relevância muito importante, uma vez que, de alguma forma é necessário trabalhar a imagem de forma permanente e sistemática evitando-se assim que pequenos pormenores a maculem de forma irreparável. A este nível, Neves (1998) considera “Imagem de uma entidade (...) é o resultado do balanço entre as percepções positivas e negativas que esta organização passa para um determinado público. (...), mas se na vida geral a boa imagem ajuda muito (...) no business ela não é suficiente. A imagem não basta ser boa, tem de ser competitiva” (Neves, 1998). Uma imagem boa ou má não é definitiva, evolui com o tempo, e não pode ser considerada universalizada, pois varia consoante o público (Westphalen & Li-baert, 2009).

O princípio da década de 1960, ficou marcada pelo levantar de questões que se prendem com a abordagem do constructo da imagem ao ambiente das organizações, emergiram discussões que visavam efectivamente analisar e essencialmente medir a imagem. Também estava patente uma preocupação latente com o termo imagem corporativa, essencialmente centrada na questão da sua superficialidade do mesmo, uma vez que a palavra imagem está de alguma forma conotada com as questões de aspecto ou aparência. Na década seguinte, e apesar de todas as incertezas, o conceito acabou por se institucionalizar como um objecto de pesquisa nas áreas do marketing e comportamento do consumidor, estabilizando-se de uma forma sólida entre os fenómenos que efectivamente têm impacto nas vivências das empresas. Costa (2003) explica, porém, que só mais tarde, a partir de meados dos anos 70, o fenómeno passou a ser amplamente debatido, altura em que as empresas começaram a questionar “que tipo de comunicação usar?”, “como comunicar o intangível?” ou mesmo “como vender serviços?”. Mas, só a partir dos anos 90, a situação se tornou mais evidente, quando as indústrias do intangível<sup>34</sup> alcançaram um crescimento inimaginável. Brandão e Carvalho (2003) alegam que, desde então, a imagem tornou-se o grande diferencial de competitividade das empresas, uma vez que a sua credibilidade, o seu

---

<sup>34</sup> Actividades económicas baseadas na internet

maior activo, está estritamente relacionada com a sua imagem (Brandão & Carvalho, 2003).

O conceito de imagem corporativa viajou, sem grandes alterações ou sobressaltos, até aos dias de hoje, verificando-se mais recentemente uma maior preocupação com o processo de formação da imagem e os seus efeitos práticos no desempenho das empresas pois trata-se de um activo estratégico de grande importância no quadro de um mundo globalizado. E a palavra chave no quadro da corrente perspectiva de imagem corporativa é experiência, uma vez que a mesma é apresentada como um composto formado por meio do uso dos produtos e serviços, da influência de outros, da reputação da instituição, das acções comunicativas, pelo conjunto das experiências dos consumidores e das percepções pessoais, traduzindo em impressões, crenças e sensações acerca da organização (Berenss & Van Riel, 2014).

Diversos estudos indicam um consenso de que a imagem organizacional é formada por diversos fatores; sendo multidimensional, (Duarte, Alves, & Raposo, 2010) no que concerne à sua formação.

Entre os diversos estudos sobre a formação da imagem de uma empresa, salientam-se os mais importantes na Tabela 10.

*Tabela 10 - síntese de estudos sobre formação da imagem na empresa. Fonte: adaptado de Hadkinson (2005)*

<b>Autores</b>	<b>Associações Funcionais</b>	<b>Associações Simbólicas</b>	<b>Associações à Experiência</b>	<b>Concepção da Marca</b>
<b>Hadkinson e Coking(1993)</b>	Atributos funcionais	Valor simbólico	-	-
<b>De Chernatony eMcWilliam (1989)</b>	Dimensões funcionais	Dimensões simbólicas	-	-
<b>Park et al (1986)</b>	Satisfação sobre benefícios funcionais	Satisfação sobre Benefícios simbólicos	Satisfação sobre benefícios da experiência	-
<b>Keller (1999)</b>	Benefícios funcionais	Benefícios simbólicos	Benefícios da experiência	Concepção global da marca

As associações à imagem corporativa são classificadas em categorias específicas. Segundo a classificação de Hadkinson (2005), na maioria dos modelos, elas estão agrupadas em duas categorias: associações funcionais e associações simbólicas, por serem consideradas as mais importantes na resposta às necessidades prementes do público-alvo (Hadkinson, 2005).

Na última referência da tabela, já há uma aportação à totalidade dos 4 benefícios da imagem corporativa, fazendo já referência ao conceito de Marca (Hadkinson, 2005). Por um lado, as associações funcionais indicam as características tangíveis dos produtos, que pretendem resolver as necessidades externas do cliente, ou seja, questões relacionadas com o seu consumo. Por outro lado, as associações simbólicas revelam as características intangíveis que respondem às necessidades internas do cliente, que o afectam ao nível da sua autoestima, afirmação ou integração social (Park & MacInnis, 1986).

Contudo, outros trabalhos, como o de Park et al (1986) e Keller (1999), indicam uma terceira categoria, definida pela experiência que o cliente adquire ao consumir o produto. Neste caso, as associações referem-se aos sentimentos e sensações despoletados no cliente e à estimulação das suas necessidades e da sua satisfação.

Wesphalen e Libaert (2009, pp.6-9) consideram quatro princípios. Uma imagem corporativa deve de ser justa, positiva, duradoura e original. Justa porque a empresa tem que ser fiel a si própria, como já foi referido anteriormente, tem que existir uma proximidade entre a identidade e aquilo que a organização é com a imagem exterior, tem que ser fiel e credível quanto a si própria, caso contrário pode afectar a positividade da imagem, criando contrassensos por exemplo. O carácter da positividade é o objectivo principal, tem que mostrar as suas qualidades e valorizá-las. Valorizar as qualidades positivamente mais não iludir os públicos em demasia pois corre-se o risco de atrair atenções para os defeitos e fraquezas. Quanto à sua durabilidade acaba por espelhar o sucesso da mesma, quanto mais positiva for a imagem corporativa maior durabilidade irá esta ter, claro que depende do quanto está intrinsecamente inserida nas mentes dos seus públicos. Com a concorrência existente no mercado a originalidade acaba por surgir como uma primazia e requisito cada vez maior nos tempos modernos. A diferenciação entre os produtos é cada vez menor e uma imagem original faz com que o produto se destaque da concorrência.

As empresas deverão ter consciência da imagem que formam aos olhos do seu público-alvo, uma vez que essa imagem afecta igualmente as percepções e atitudes dos funcionários (Christensen e Askegaard, 2001). Neste contexto, também o estudo de Whetten (1985) chama a atenção para o facto dos funcionários de uma empresa poderem constituir, simultaneamente, os grupos de público interno e externo, pelo que ambas as imagens criadas deverão ser as mais harmónicas e consistentes possível (Whetten, 1985).

Resumindo, a imagem é vista como um jogo com sentimentos, desejos, impulsos, enfim, com a mente dos seus públicos (Brandão & Carvalho, 2003). Neste sentido, a imagem da empresa está na visão que os clientes e a opinião pública têm dela, e isto depende não só de atitudes concretas e da excelência dos produtos e serviços, mas sobretudo da ilusão criada pelo marketing. Villafañe(1998, p.28) considera que a imagem de uma empresa é o resultado interactivo que um amplo conjunto de comportamentos seus produzem no espírito dos seus públicos.

Outros factores que compõem a imagem corporativa são bem mais abstractos e visam criar sensações ou emoções de modo a que as pessoas acabem por os associar à marca. A imagem corporativa de uma empresa, neste sentido, também se compõe das acções solidárias que se fazem num nome desta ou dos eventos que a empresa decide auspicar. Na perspectiva de Villafañe(1998), os gestores são fabricantes de significados e símbolos, sendo assim a imagem corporativa um princípio de gestão. Apresenta o exemplo de uma circunferência, onde existe um isomorfismo gestáltico entre estímulo, o que efectivamente vemos, que se parece com uma circunferência e a experiência, ou seja, o conceito, aquilo que conceptualizamos, uma circunferência. Esta analogia de Villafañe permite-nos concluir que a imagem de uma empresa pressupõe sempre a existência da sua identidade. Assim, não há conveniência que os estímulos enviados para os públicos sejam muito diferentes da concepção que estes mesmos públicos têm da organização, pois torna a percepção mais difícil. (Villafañe, 1998).

Ao contrário da identidade corporativa, que define quem a empresa é, a imagem corporativa define como a empresa se parece, ou seja, como ela é apercebida pelo público. A imagem corporativa é uma representação mental, no imaginário colectivo, de um conjunto de características e valores que funcionam como estereotipo e determinam a conduta e opiniões da instituição. Assim, pode ser

definida como o modo como o seu público a percebe, mesmo que seja de forma distorcida ou que não corresponda à sua verdadeira realidade (Abreu, 2002).

No quadro das vivências de uma organização e com a observação dos mecanismos de formação da sua imagem, concluímos a existência de 3 áreas de definição, a imagem desejada, a auto-imagem e a imagem percebida.

A imagem desejada é relativa a esforços e pretensões de uma empresa sobre a imagem que efectivamente pretende transmitir, muito dificilmente a imagem desejada é directamente proporcional à percebida. Pois os factores da formação da imagem percebida são múltiplos e complexos. A auto-imagem, por sua vez é também ela uma percepção, mas da própria empresa. Neste caso a auto-imagem forma-se com as percepções do capital humano intrínseco à empresa criando por norma uma imagem completamente diferente de ambas as outras (Bueno, 2009).

Villafañe(1998), a fim de clarificar o conceito de auto-imagem, apresenta um total de oito factores que influenciam a criação desta percepção. A missão da empresa, a este nível analisa-se se os membros da empresa de alguma forma primeiramente dela têm conhecimento e se existe de alguma forma adesão à mesma. A História e evolução, uma organização baseia a sua acção por norma em factos passados a fim de potenciar o futuro este factor é essencial no quadro das vivências das organizações. O Contexto sectorial, Este factor prende-se com a análise do entorno concorrencial da organização. A orientação estratégica, um conjunto de diversos mecanismos elementos e variações intrínsecos à própria estratégia que em caso de harmonia perfeita é um factor de máxima importância para uma auto-imagem positiva. As políticas corporativas, que emergem sob a forma de planos de acção e pressupõem o fortalecimento e consolidação da auto-imagem. A estratégia diretiva, que se prende com acções do âmbito da gestão e a competitividade, onde se procede a uma análise dos pontos fortes e fracos da empresa (Villafañe, 1998). Quanto à imagem intencional, ou seja, aquela que efectivamente é desejada, esta apresenta-se aos públicos através da personalidade corporativa e é claramente aquela que a organização pretende que os públicos percebam. A este nível a empresa pode proceder à sua indução através de mecanismos de comunicação. A este nível vários mecanismos podem ser com-

plementares a fim de transmitir esta tipologia de imagem, nomeadamente a comunicação realizada pela empresa e a sua identidade visual corporativa integrada de forma a que se preconize uma estratégia de comunicação exequível potenciadora desta função corporativa. No entanto, no quadro da imagem percepcionada, há que ter em linha de conta factores que na mesma influem, como o meio-envolvente, financeiro, comunicacional, institucional, académico-científico, comercial e do consumidor, todos estes factores devem ser contabilizados a fim de se conseguir analisar a efectiva projecção da imagem nos mesmos.

A ideia de que há um imperativo de uma organização ter uma imagem positiva é essencial sobrevivência da mesma é uma realidade, mas como vimos há 3 níveis de imagem e como tal conseguir um saldo positivo no quadro das três não se assume uma tarefa fácil. Efectivamente a imagem positiva deve ter um carácter não efémero, mas duradouro, potenciando assim que a empresa tenha uma base forte no que concerne à implementação de projectos que preconize para o seu futuro. Há factores influenciadores dessa durabilidade e, por norma estão concentrados na essência da própria organização, como a identidade. A identidade de uma organização é formada através da articulação de diversos elementos que lhe conferem uma imagem que é criada tendo como ponto de partida a própria identidade. Quando a criação da imagem é criada com uma base maioritariamente emanada da própria empresa encontramos-nos perante um constructo muito forte de imagem corporativa. As organizações quando possuem estruturas identitárias assentes em estratégias globais que normalizam o comportamento harmónico e uniforme de todos os elementos que a constituem, reforçam a identidade. Manipular factores que promovem a criação da imagem é algo que requer muito cuidado, uma vez que uma imagem não é de forma nenhuma algo facilmente alterável. A identidade não pode ser vista como uma criação, uma vez que se cria através de factores exógenos e fora do controlo, mesmo que parcialmente, da própria organização.

Há efectivamente uma proliferação de estratégias de implementação de programas identidade corporativa, vista claramente a identidade sob uma perspectiva de não apenas de um activo com valor estratégico, mas também algo primordial no que concerne à própria sobrevivência da organização. No entanto, numa primeira instância a interacção das organizações com a sociedade assumindo a sua identidade é fundamental para que se criem imagens e neste sentido,

esta presença tem de ser algo facilmente percepcionável e essencialmente claro. Consequentemente e, numa segunda instância emerge a necessidade de criar simbologia que os públicos percepcionem a fim de transmitir o Quid<sup>35</sup> da organização, garantindo assim que todos os que integram a organização falem a uma só voz, ou seja transmitam imagens favoráveis da mesma essencialmente por aquilo que ela é. Numa última instância emerge o factor de diferenciação, que permite que a mesma se diferencie dos seus concorrentes (Olins W. , 1989).

O contexto do meio envolvente da organização e o comportamento dos seus stakeholders é de grande influência uma vez que são os criadores e influenciadores da dimensão cognitiva<sup>36</sup> da empresa.

A confiança global de uma organização depende do equilíbrio de cada um dos seus elementos, uma imagem boa ou má não é definitiva, evolui com o tempo, e não pode ser considerada universalizada, pois varia consoante o público (Westphalen & Libaert, 2009). Villafañe (1998) apresenta a imagem corporativa como um princípio de gestão. A virtualidade que esta tem é a possibilidade de representar de forma unitária todas as capacidades competitivas da organização. Desta forma é entendida como um sistema corporativo global, não sendo possível desagregar nenhuma das suas funções básicas.

No entanto, acaba por ser muito difícil entender a formação da identidade como conceito sem a existência da imagem, uma vez que a identidade corporativa se transforma na imagem corporativa e a seu tempo na reputação corporativa através da acção das acções de comunicação corporativa (Abdullah, Nordin, & Aziz, 2013). Uma reputação sólida pode ser construída através do alinhamento entre a identidade corporativa e um conjunto consistente de imagens corporativas disponibilizadas para os públicos (Leitch & Davenport, 2011).

A imagem corporativa ou imagens corporativas, são imagens mentais percebidas selectivamente de uma organização. O somatório da totalidade dessas imagens caracteriza-se pelo que designamos por imagem corporativa.

---

<sup>35</sup> Essência

<sup>36</sup> processo de aquisição de conhecimento

Estimular vendas, estabelecer Good will<sup>37</sup> no respeitante à companhia, criar uma identidade para os colaboradores, influenciar investidores e instituições financeiras, promover relações favoráveis com a comunidade, governo e líderes de opinião e alcançar uma posição competitiva. A fim de gerir a imagem corporativa, sendo a mesma um conceito de alguma forma ilusivo, há que conhecer mesmo muito bem como se formam essas imagens e como medi-las. Modificar a imagem corporativa obriga a um conhecimento da imagem actual e essencialmente ter capacidade para alterar os factores responsáveis pela sua criação.

A acção advinda da evolução da tecnologia e dos media aumenta o papel dos media no mundo dos negócios também ganha cada vez mais relevância. Os media têm uma acção importante no que concerne à formação da identidade corporativa, uma vez que influem decisivamente no que concerne à formação da imagem e reputação de uma organização. A globalização dos media influiu no que concerne à representação pública das organizações sendo responsável pela construção e desconstrução de identidades corporativas de uma forma muito mais acentuada do que ocorria anteriormente. As organizações recorrem aos media de forma proactiva, a fim de chamar a sua atenção, usando-os como ferramenta de construção e fortalecimento da sua identidade, assim como no que concerne à reinvenção das suas imagens sob a pressão da evolução tecnológica.

O campo dos media encarrega-se de promover e publicitar. Fazendo intervir, ao mesmo tempo, problemas de natureza científica, política, económica, religiosa, médica, estas novas questões mostram os limites da legitimidade de cada um dos campos sociais instituídos ao longo da modernidade para a formulação e a imposição de valores consensuais e de regras susceptíveis de regular os comportamentos adequados. É no campo dos media que estas novas questões se irão reflectir e problematizar (Rodrigues, 1999). São os media que têm a capacidade de produzir e difundir significados, que posteriormente são assimilados pelos stakeholders a fim de os mesmos possam produzir o seu juízo de valor sobre a organização, formando imagens que configurarão a identidade corporativa (Choulia-raki, 2010).

---

<sup>37</sup> conjunto de elementos não materiais ligados ao desenvolvimento de um negócio, pontos que valorizam a reputação de uma empresa. É um activo intangível, assim como contas a receber, despesas antecipadas, aplicações financeiras e outras, no entanto estas contas são facilmente identificadas, ao contrário do good will (Hendriksen & Van Breda, 1999).



No que concerne à gestão de imagem há dois eixos fundamentais no que concerne à sua gestão, quando é positiva, a acção a realizar em termos de gestão deve centrar-se essencialmente preservação e claro incrementação. Quando a imagem não é favorável, a acção deve centrar-se em limitar os estragos e na sua reparação. No que concerne à função dos media, os mesmos intervém como líderes de opinião, como reguladores e como filtro entre a organização e o público. Claro que isto quando nos referimos aos media tradicionais, nos novos media, as coisas alteram-se radicalmente.

Além do veiculado nos media, A imagem corporativa de uma organização está ainda susceptível à influência de factores externos que podem maculá-la a sim mesmo ou à reputação da empresa, para isso basta um grupo de pressão<sup>38</sup> formar uma opinião menos favorável e por sua vez influenciar outros stakeholders, provocando assim instabilidades que podem conduzir a uma crise na empresa. Gray e Balmer(1998), apresentam como exemplo o facto de poder haver conflitos de interesses dentro da própria organização apresentando como exemplo o facto de não ser improvável que alguns dos funcionários de uma organização sejam membros activos em grupos de direitos ambientais ou de consumidores Grupos que desafiam a empresa em questões específicas (Balmer & Gray, 1998).

Gray e Balmer (1998) apresentam um modelo explicativo de que forma se processa a gestão da imagem a fim de gerar vantagem competitiva, sintetizado na figura 8, neste quadro salientam de que forma a comunicação corporativa cria a imagem e reputação corporativa<sup>39</sup> e de que forma é que se pode gerar vantagem competitiva, também plasmam a acção de factores exógenos que podem influir sobre a imagem e reputação e consequentemente sobre a vantagem competitiva.

---

<sup>38</sup> Conjunto de indivíduos ou organizações, tratados frequentemente como "unidades portadoras e mobilizadoras da ação coletiva", in Artigos de apoio Infopédia [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2017. [consulta a 2017-07-31 10:58:12]. Disponível na Internet: [https://www.infopedia.pt/apoio/artigos/\\$grupo-de-pressao](https://www.infopedia.pt/apoio/artigos/$grupo-de-pressao)

<sup>39</sup> Conceito a definir a posteriori

Através da leitura da figura 9, constatamos que, a identidade é apresentada como o “ser” da empresa; por outro lado a imagem é o “parecer”. A identidade é a concepção que a empresa faz de si mesma; a imagem é a forma como os clientes concebem a empresa. A identidade é construída internamente; a imagem é formada externamente. A identidade é objectiva; a imagem é subjectiva e simbólica (Vásquez R. P., 2007).

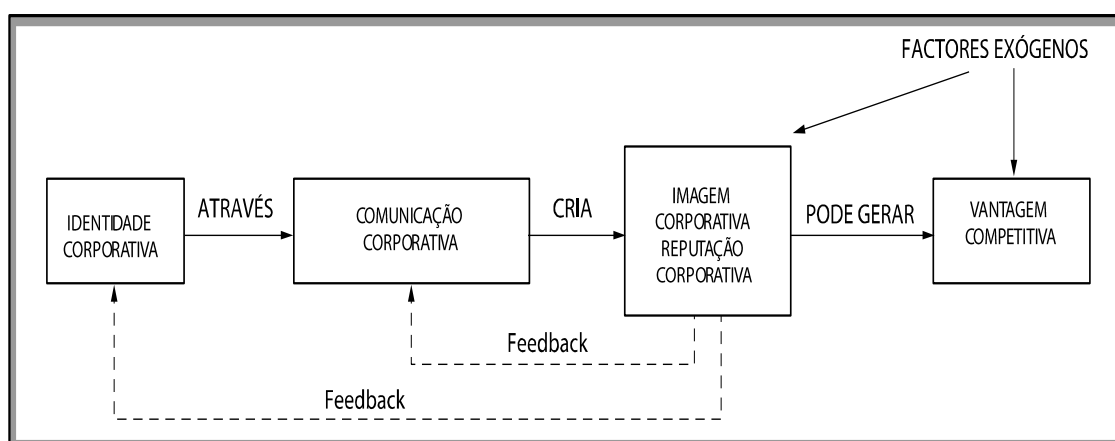


Figura 8-Modelo Operacional Para a Gestão da Imagem e Reputação Corporativa. Fonte: baseado em Gray e Balmer(1998)

A figura 9, representa os conceitos de identidade e imagem, além de ser claro que ambos os conceitos se referem a questões diferentes é inegável a forma como os mesmos simbioticamente interagem. A representação dos mesmos sob a forma de uma balança representa exactamente essa relação de interdependência e influência que têm mutuamente um sobre o outro, pois a identidade influencia a imagem e a imagem é o reflexo da identidade.

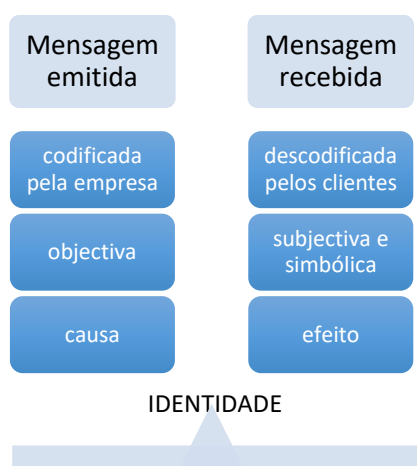


Figura 9 - Diferenças entre os conceitos de identidade e imagem. Fonte: adaptado de Vásquez(2007)

Villafañe (2004, p.30) sistematiza as posições sobre o que é efectivamente a imagem corporativa da seguinte forma: “a imagem corporativa é a integração na mente de seus públicos de todos os inputs emitidos por uma empresa na sua relação natural com eles.” Noutras palavras o conceito acaba por esclarecer algumas questões: a imagem constrói-se na mente dos públicos e todo acto organizacional pode ser avaliado em termos de imagem; o processo de formação da imagem ocorre no quotidiano das organizações, faz parte do seu dia-a-dia, embora seja possível planear a sua optimização, sempre tendo em conta a subjectividade presente nos públicos da organização. O autor refere-se à imagem corporativa considerando-a [...] a síntese da identidade da organização manifestada a partir de seu comportamento, sua cultura e sua personalidade corporativas, os quais projectam uma imagem funcional, interna (auto-imagem) e intencional respectivamente e constroem na mente de seus públicos essa gestalt que é o que denomino de ‘imagem corporativa’.

Chun (2005) apresenta uma interligação entre os conceitos de imagem, reputação e identidade. Na perspectiva do autor a imagem (refere-se ao conjunto de percepções que os stakeholders têm em relação à organização) é assim um elemento da reputação, mas não no entanto seu sinónimo, devendo, no entanto, ser ligado à identidade organizacional (crenças e percepções dos membros internos sobre a organização) e à identidade desejada ou imagem desejada (a forma como os gestores gostariam que a organização percepcionada).

À semelhança de outros conceitos e actividades, todas estas questões ganharam um novo insight com a emergência da internet e essencialmente como utilizar estes elementos imprescindíveis à gestão no ambiente online. Tendo o interesse nos websites corporativos subido incrivelmente (Gardner, Juricek & Xu, 2008) e impulsionando as organizações a direccionar-se no sentido de implementar e gerir uma website que respondesse às suas pretensões, no entanto cedo perceberam que a internet era um novo mundo de desafios e dificuldades no respeitante à imagem corporativa e consequentemente à identidade (Kavada, 2012) .

No contexto das empresas o website corporativo é o veículo primário da identidade visual corporativa e desempenha um papel de extrema importância na forma como a empresa se retrata a si própria para stakeholders internos e externos (Chen, 1999). Este factor permite auspiciar uma imagem positiva e conseguir

conquistar a confiança dos utilizadores, este factor é deveras importante, uma vez que a confiança pode ser ganha utilizando o website correctamente, este factor pode contribuir para incrementar a lealdade do consumidor para com a organização (Alhudaithy & Kitchen, 2009). As práticas online tornaram-se essenciais no nosso dia a dia e as organizações exploram várias formas disso tirar benefícios (Smith, 2014).

### 2.3.1 - A Gestão da imagem a partir da Identidade

Como ficou patente os conceitos de identidade e imagem estabelecem uma relação quase simbiótica, uma vez que a sua interdependência é efectiva e a imagem corporativa acaba por ser directamente proporcional à identidade, embora possa a percepção dessa identidade possa ser caracterizada por percepções multivariadas. Neste contexto e com base neste referencial teórico, o que pode efectivamente ser feito a fim de alguma forma influenciar a imagem no sentido de a tornar maleável a fim de potenciar a sua utilização como uma activo estratégico.

Segundo Villafañe (1998) a Imagem Corporativa conjuga três factores: O comportamento corporativo, a personalidade e a cultura. Na perspectiva apresentada o autor refere ser o comportamento corporativo um artefacto das esferas dos departamentos cuja gestão será mais forte, como o departamento financeiro, o departamento de marketing ou departamento comercial. A personalidade e cultura, estão dependentes de políticas formais que se ocupam da imagem da instituição e por sua vez estão mais dependentes da gestão (Villafañe, 1998).

A figura 10, sintetiza de que forma a identidade organizacional de reflecte na gestão da imagem corporativa.

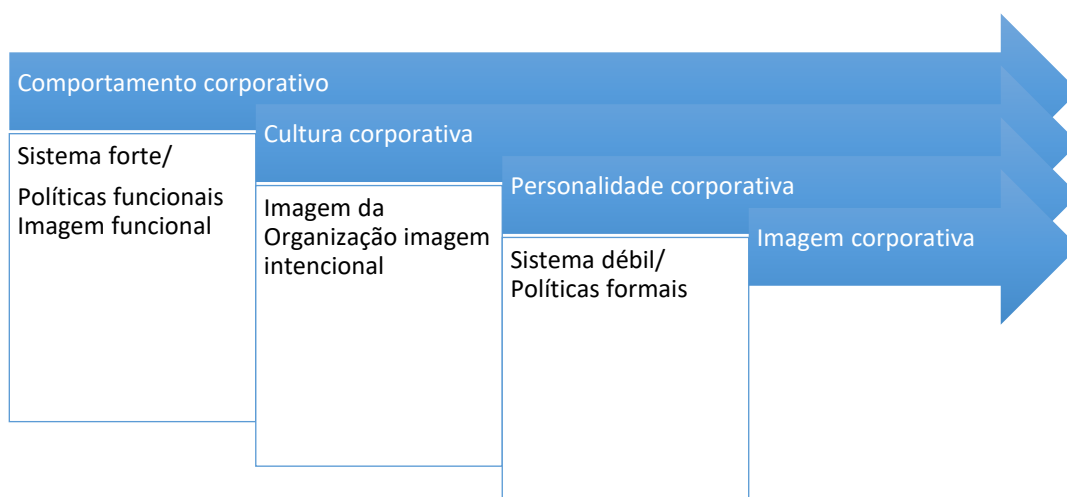


Figura 10-Relação entre a identidade e a imagem corporativa. Fonte: adaptado de Villafañe (1998)

A formação de uma imagem positiva, ou seja, conveniente aos objectivos estratégicos da empresa integra assim 3 conceitos que se articulam no quadro da identidade da organização, permitindo assim que se forme a imagem. A fim de

garantir que os públicos formem uma imagem positiva da organização com alguma durabilidade, a mesma deve abordar a imagem sob três aspectos. Primeiramente a própria realidade da instituição, de seguida apostar nos pontos fortes da instituição e com base nos mesmos elaborar uma comunicação que valorize a organização garantindo assim que a imagem percebida seja efectivamente a imagem que se pretende transmitir, a “Imagem Intencional” e, por fim, organizar as políticas formais e informais para a gestão da imagem (Villafañe, 1998).

Gerir a imagem requer a operacionalização de intervenções de carácter diverso que de forma articulada devem contribuir para a formação da imagem, como se sistematiza na tabela 11.

*Tabela 11-Modelo geral para a gestão estratégica da imagem corporativa. Fonte: adaptado de Villafañe(1998)*

Objecto	Operação	Instrumento /programa
Definição da estratégia de imagem	Analisar a imagem actual	Auditoria de imagem
Configuração da personalidade corporativa	Criar uma norma corporativa	Programa de Identidade Visual Programa de intervenção cultural Manual de gestão comunicativa
Gestão da comunicação	Controlar a imagem através da comunicação	Programas de comunicação corporativa interna

Este modelo de gestão estratégica de imagem corporativa sintetiza de alguma forma como se articulam os diversos mecanismos tendentes à gestão da imagem corporativa, estando plasmadas aqui já acções concretas a desenvolver a fim de lograr a imagem positiva. De uma forma geral encontramos os três ítems principais, ou seja, o objectivo a atingir, para definir uma estratégia de imagem deve-se proceder à análise da imagem actual e realizar uma auditoria de imagem. No quadro da configuração da personalidade corporativa, deve ser criada uma norma corporativa, que de alguma forma normalize toda esta vertente de comunicação, neste âmbito surgem acções como o programa de identidade visual<sup>40</sup>, um programa de intervenção cultural, que permitirá obter ganhos ao nível da Responsabilidade Social<sup>41</sup> e Manual de Gestão Comunicativa que normalizará a comuni-

<sup>40</sup> A identidade visual é aquilo que a empresa cria para ser representada e identificada visualmente, através de atributos tangíveis, ou seja, por símbolos, frases, publicidade ou qualquer outra manifestação visual utilizada para que o público reconheça determinada empresa ou produto. Fascioni. (2010, p.24) defende É importante observar também que identidade visual não consiste em simplesmente 'carimbar' o logotipo e o símbolo em todo o material da organização. Designers experientes conseguem fazer com que a empresa possa ser identificada visualmente de maneira mais subtil.

<sup>41</sup> Conceito a definir em capítulo posterior

cação da empresa, garantindo assim uma resposta coerente e uniforme aos estímulos. Em termos da Gestão da comunicação, deve-se proceder ao controle da imagem através da comunicação e realizar programas de comunicação corporativa para o público interno, fortalecendo assim a empresa.

Nesta perspectiva, há efectivamente uma avaliação a longo-prazo que o cliente faz da consistência ou não do serviço prestado ou do mau comportamento da empresa, estes factores poderão danificar a sua imagem e, gradualmente e consequentemente, a posição que ocupa no mercado.

No entanto, quando a imagem da empresa é favorável, surgem implicações favoráveis ao seu bom desempenho aos olhos dos clientes, funcionários e demais stakeholders (Van Heerden, 1999).

### 2.3.2 - Benefícios de uma boa Imagem

Há múltiplos estudos que relatam os mais importantes benefícios que sucedem à avaliação de uma boa imagem corporativa, tal como se explica de seguida:

#### 1. Reforço da posição da empresa no mercado

Há muito que Shapiro (1982) comprovou que as empresas com boa imagem têm em comum um histórico de bons resultados, tanto em facturação, como em quota de mercado. Por outro lado, Van Heerden (1999) estudou o impacto da imagem no relacionamento das empresas com fornecedores e intermediários e também verificou que quanto mais sólida a imagem, mais favorável é a posição da empresa. Costa (2003) vai ainda mais longe, considerando que este desempenho, a longo-prazo, gera a confiança e motivação necessárias nos investidores e mercados de capitais.

#### 2. Fortalecimento da relação com o cliente

O grande foco da gestão de uma empresa reside nos seus clientes. São eles que sustentam a longevidade de uma empresa e, se a imagem que têm dela for positiva, o seu contributo poderá ser ainda maior. Segundo De Ruyter e Wetzels (2000), a satisfação do cliente, como percepção positiva da qualidade dos

produtos e serviços oferecidos, concorre para a formação de uma relação de fidelidade e consequente aumento das taxas de retenção.

### 3. Escudo para entrada de novos produtos e/ou serviços

De Ruyter e Wetzels (2000) defendem que a boa imagem também facilita o lançamento de novos produtos ou serviços. Quando a imagem corporativa beneficia de percepções associadas à qualidade, as suas inovações tendem a ser bem recebidas no mercado. Van Heerden (1999) toma a mesma posição relativamente à entrada da empresa noutros mercados.

### 4. Orientação das estratégias de posicionamento

A adequação da empresa ao mercado depende da capacidade de elaboração e implementação de estratégias de posicionamento que lhes permita atingir a mente da sua audiência. Janonis e Virvilaité (2007) acreditam que uma imagem positiva e consistente pode ser um valioso indicador e auxiliar a empresa na orientação do seu posicionamento, um conceito amplamente conhecido pela sua flexibilidade e necessidade de constante adaptação.

### 5. Reforço da identidade da empresa

Quando a imagem corporativa é favorável, os líderes da empresa vêm confirmados os seus esforços em transmitir a missão, o espírito, os ideais da empresa (Costa, 2003). Por outro lado, podem ser orientados no planeamento de estratégias de diferenciação. Neste caso, a valorização de determinados atributos ajuda os gestores a distinguir aquilo que realmente importa ao seu público-alvo e a elaborar estratégias que demonstrem a autenticidade e natureza únicas da sua marca (Van Heerden, 1999).

### 6. Minimização do erro

Uma empresa ao deter uma imagem corporativa positiva, beneficia de uma reputação favorável que de alguma forma lhe permite minimizar o impacto negativo que possa ser causado por eventuais erros de gestão, mau comportamento,



fraco desempenho ou mensagens involuntárias. Uma boa imagem pode ainda funcionar como escudo protector contra manobras depreciativas da concorrência (Van Heerden, 1999).

## 7. Melhoria da comunicação

Costa (2003) acredita que uma boa imagem corporativa pode tornar a estratégia de comunicação mais efectiva do que esta seria por si só. A imagem e a comunicação corporativas são interdependentes, ou seja, as alterações introduzidas por uma afectarão a outra. Assim, uma imagem consistente transmite uma mensagem forte, permitindo rentabilizar o investimento nas estratégias de comunicação, uma vez que todas as mensagens criadas se reforçam no sentido de atingir favoravelmente a audiência, seja ela o público-alvo, funcionários ou investidores.

## 8. Aumento do nível de produtividade

Segundo Costa (2003), uma imagem de qualidade difundida no interior de uma empresa favorece a moral e a motivação dos funcionários, provocando um sentimento de orgulho e pertença e um desejo em oferecer um melhor serviço.

## 9. Atracção de talentos

Van Heerden (1999) explica também que as pessoas geralmente preferem trabalhar em empresas com boa imagem no mercado, o que facilita o recrutamento de elementos de qualidade.

Num contexto em que tudo deve ser medido e quantificado, não basta apontar os benefícios gerais de um conceito. Hoje em dia, as organizações operam sob uma tremenda pressão para apresentar resultados que satisfaçam os stakeholders e, por isso, o desafio evoluiu no sentido de lhes apresentar benefícios financeiros a curto e longo-prazo.

Deparando-se com esta necessidade, Aaker (1996) focalizou a sua atenção na contribuição de uma boa imagem para a saúde financeira das empresas, tendo

identificado seis benefícios com impacto directo no desempenho financeiro da empresa. Esta abordagem está sintetizada na figura 11.



*Figura 11-Benefícios financeiros da boa imagem corporativa. Fonte: adaptado de Aaker(1996)*

Nesta abordagem cada um destes benefícios pode e deve ser medido, no entanto, mantém uma relação interdependente com os restantes, ou seja, este é um processo linear e progressivo, pois a boa gestão do benefício 1 dará origem ao benefício 2 e assim por diante. Por outro lado, o autor revela ainda que, depois da empresa atingir os seis benefícios financeiros, em vez de concluído o processo, este inicia-se novamente, permitindo à empresa um acumular progressivo de benefícios e, consequentemente, um ciclo de óptimos resultados financeiros.

Se analisarmos esta abordagem de forma mais detalhada esta pode ser feita da seguinte forma:

### **Benefício 1 – Preço premium**

Uma forte imagem corporativa facilita a gestão do preço. Neste caso, o cliente aceita mais facilmente pagar um preço superior pelo valor que ele próprio atribui aos produtos da empresa. Por outro lado, permite à empresa competir com as demais a outros níveis, sem recorrer a estratégias “low-cost”.

### **Benefício 2 – Percepção de qualidade**

Um preço mais elevado, por sua vez, cria a percepção de qualidade, mantendo viva a velha máxima “cada um tem o que merece”, ou seja, se o preço é mais elevado, o cliente acredita que o produto é de qualidade superior.

### **Benefício 3 – Valorização do cliente**

Uma vez criada uma imagem de qualidade, os clientes tendem a preferir a empresa novamente. A boa experiência que tiveram, permite-lhes valorizar a opção que tomaram e a evitar o risco do processo de avaliação de outras marcas numa próxima oportunidade.

### **Benefício 4 – Relação de fidelidade**

No seguimento do benefício anterior, verifica-se uma repetição dos hábitos de consumo. A qualidade e as boas experiências que as empresas proporcionam aos seus clientes, são retribuídas com o estabelecimento de relações de fidelidade.

### **Benefício 5 – Diferenciação**

As empresas, em geral, procuram continuamente novas formas de se diferenciar das ofertas da concorrência. Segundo o autor, a percepção de qualidade é um importante factor de diferenciação que não deve ser descurado. Por outro lado, ao cimentar relações duradouras e de fidelidade, a empresa beneficia de uma opinião pública favorável em relação às demais.

### **Benefício 6 – ROI e lucro acrescido**

Segundo este estudo, a percepção de qualidade é o factor que mais contribui para o retorno do investimento (ROI), inclusive com mais impacto que a Investigação & Desenvolvimento ou os gastos com Marketing. Uma imagem de qualidade contribui para o lucro, especialmente, com a subida de preços e da quota de mercado, e assim sucessivamente.

Por um lado, é possível distinguir elementos visuais, como um logotipo, uma cor concreta, uma tipografia, etc. Espera-se que as pessoas, ao observarem estas imagens, pensem imediatamente na empresa.

Para a maioria dos autores, a imagem é o grande património da empresa. Aliás, a importância crescente que este tópico assumiu, tanto na literatura como nos estudos empresariais, demonstra o peso que lhe atribuem na gestão empresarial.

As organizações desenvolvem de forma individualizada uma forma de agir e, como tal criar e planificar as suas acções, por norma de uma forma coerente com os princípios intrínsecos à própria organização. A fim de que haja uma unidade no que concerne a uma visão alinhada das estratégias o caminho deve ser traçado claramente por uma equipa de pessoas com as mesmas ideias e ideais.

No entanto o percurso que uma empresa tem de percorrer para alcançar o lugar que considera seu no mercado é longo e sinuoso. Não é apenas difícil de alcançar, mas depois manter-se no lugar desejado no início não é uma tarefa nada fácil. Há diversas questões técnicas e operacionais, há o contacto com os clientes, que são cada vez mais, exigentes pela grande demanda que o mercado lhes disponibiliza. Nesta perspectiva é estritamente necessário haver uma fidelização efectiva para com a proposta que se passa ao cliente para que, dessa forma, não venha a se contradizer, frustrando a expectativa do cliente.

Do mesmo modo, a cultura que é parte essencial de formação da identidade da empresa, muitas vezes deve ser revista e repensada, para assim analisar se a mesma não está interferindo ou prejudicando os negócios da organização para com os clientes ou diretamente no mercado de atuação. Pelo exposto, a importância do conhecimento da identidade empresarial se faz necessário para que não haja atrito sobre o que a empresa é e o que ela deseja ser. Se por alguma eventualidade a imagem/ideia passada for errónea tudo aquilo que conquistou com seus stakeholders correrá grande risco de ser prejudicado ou mesmo aniquilado, junto aos mesmos. Nesse sentido, Mendes, (2010) <sup>42</sup> afirma que:

“Quando os valores essenciais estão equivocados e se chocam com os valores adotados pela maioria, menor o grau de comprometimento com eles e maior a probabilidade de a empresa sumir do mapa em uma ou duas gerações. Isso é o que se pode chamar de cultura organizacional fraca”.

No entanto como tudo, uma empresa também possui um ciclo de vida durante o qual a identidade corporativa é formada por uma identidade construída durante os anos, por uma determinada empresa através do comportamento ativo e emissor dos funcionários de todos os níveis, por uma cultura, que possui uma essência, visão, missão, valores, etc. Essa identidade intangível é reflectida na

---

<sup>42</sup> Mendes (2015) disponível em <http://www.jeronimomendes.com.br/o-que-e-cultura-organizacional/> [acesso a 22 Maio 2017]

imagem da realidade apresentada e traduzida pelos passivos (sociedade, público, clientes, fornecedores), através do comportamento e da identidade visual (marca, logomarca, propaganda, impressos entre outros). Salienta-se assim, que os stakeholders são os responsáveis por esse ciclo e a sobrevivência de uma organização depende do ciclo de vida da identidade corporativa, devendo ser verdadeira, evitando uma imagem errónea.

Balmer (2008) esquematiza todos os tipos de identidade que considera relevantes e enriquecedores na formação da identidade corporativa, qualquer que seja a sua área de actuação. Nesta perspectiva, o autor considera que todos os ambientes que envolvem a empresa são potenciais influenciadores da sua identidade e alerta para os possíveis riscos associados. Este esquema apresenta-se na figura 12 e sistematiza-se na tabela 12.

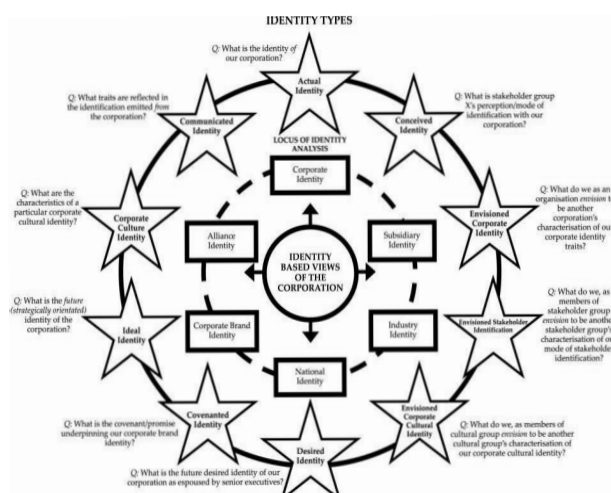


Figura 12-A empresa do ponto de vista das suas identidades segundo. Fonte: Balmer(2008)

Por um lado, quando alguns tipos de identidade individual são considerados de uma forma isolada, sem interacção com outros, a empresa corre o risco de comunicar uma identidade “mascarada” e conduzir à sua própria decepção. Se a sua preocupação residir na projecção de uma imagem ideal, as suas aspirações podem vir a subestimar a identidade actual.

Tabela 12-síntese do modelo de Balmer(2008).Fonte: elaboração própria

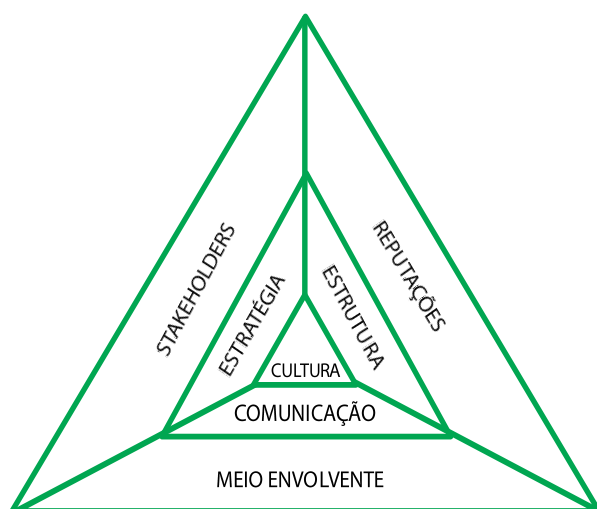
Identidade	Questões?
Actual	Qual a verdadeira identidade da nossa empresa?
Concebida	Qual a percepção do grupo de stakeholders X da identificação da nossa empresa?
Visionada pela Concorrência	Como empresa, quais consideramos os principais traços de identidade que as outras empresas reconhecem na nossa?
Visionada por Stakeholders	Como membros de um grupo de stakeholders, como consideramos a visão que outros grupos têm do nosso modo de identificação?
Visionada pela Cultura	Como membros de um grupo cultural, como consideramos a visão que outros grupos culturais têm do nosso modo de identificação?
Desejada	Qual a futura identidade da nossa empresa, desejada pelos elementos da direcção?
Convencionada	Qual a promessa subjacente à identidade da nossa marca corporativa?
Ideal	Qual a futura orientação estratégica da identidade da nossa empresa?
Cultural	Quais as características específicas da identidade cultural de uma empresa?
Comunicada	Quais os traços da identificação reflectidos, emitidos a partir da empresa

No quadro desta multiplicidade de identidades há uma realidade que efectivamente é inultrapassável, é de extrema importância para as organizações o aproveitamento dos benefícios que advém de uma boa gestão das identidades. É um facto que identidades bem geridas dão maior flexibilidade à empresa, que se apresenta de forma mais adequada aos interesses dos públicos a quem se dirige, permitindo ainda desenvolver organizações mais criativas, inteligentes e adaptáveis, pela variedade de facetas que pode incluir no seu carácter ou forma de actuar nos negócios (Ruão, 2001).

Pratt e Foreman (2000b) alertam para os perigos da sobrecarga informativa que a multiplicidade pode gerar, bem como comportamentos vacilantes e interpretações ambíguas. Assim sendo, a chave de uma boa gestão das identidades múltiplas parece estar num nível óptimo de multiplicidade que potencie a flexibilidade e a criatividade, mas que não gere inconsistências ou conflitos.

A fim de sistematizar e simplificar, Balmer (2002), figura 13, procurou dar resposta às duas questões mais pertinentes no estudo desta temática: “quais os componentes da identidade corporativa?” e “o que é necessário considerar na gestão da identidade corporativa?”. Para isso criou um novo modelo (mix) da gestão da identidade corporativa no qual engloba as quatro dimensões centrais da identidade corporativa (estratégia, estrutura, comunicação e cultura) e as variáveis específicas (meio envolvente, stakeholders e reputação) que, na opinião do autor, condicionam a gestão da identidade de qualquer empresa.

De seguida clarificam-se efectivamente os factores que constituem a Iden-



*Figura 13-Mix da gestão da identidade corporativa .. Fonte: adaptado de Balmer (2002)*

tidade Corporativa assim como a articulação entre os mesmos:

- Estratégia;

Esta porção do mix da identidade corporativa é o produto de decisões passadas, relativamente conscientes, dos órgãos de gestão da empresa e cujo impacto se reflecte actualmente na sua identidade. Consiste essencialmente na visão dos gestores de topo e do proprietário (incluindo a natureza e o âmbito da sua actividade), na filosofia da empresa e no desempenho dos seus colaboradores, produtos e serviços.

- Estrutura;

Este é um factor determinante na análise da identidade de uma empresa. A identidade corporativa é substancialmente afectada pelas relações múltiplas e recíprocas que possam existir, quer entre os departamentos e vários níveis hierárquicos, quer entre a “holding” e as suas subsidiárias, unidades de negócio ou parceiros.

- Comunicação;

Este elemento do mix refere-se às formas multifacetadas que as empresas utilizam para comunicar – comunicação primária, secundária e terciária. A comunicação primária está relacionada com os efeitos da comunicação dos produtos e serviços, preços e políticas de distribuição, assim como do comportamento da empresa e dos funcionários. Por outro lado, a comunicação secundária engloba todas as comunicações corporativas, quer sob a forma de publicidade, relações públicas, design gráfico ou sistemas de identidade visual. Por último, a comunicação terciária traduz o word-of-mouth, por exemplo, em comunicados de imprensa e concorrentes.

- Cultura;

Apesar de bastante distante dos conceitos anteriores, este expõe os elementos mais suaves e subjectivos, embora importantes, que se encontram no cerne da identidade de uma empresa. Tipicamente, estes elementos não são fáceis de identificar e gerir, pois são um misto das muitas subculturas interiorizadas pela organização. Manifestam-se através da afinidade dos funcionários com essas subculturas, que poderão ser corporativas, nacionais, regionais ou até religiosas.

- Meio envolvente;

Os contextos político, económico, social, ético e tecnológico, a concorrência e a ameaça de novas entradas no mercado, determinam o ambiente que envolve a empresa e, conseqüentemente, a formação da sua identidade. Por isso, todos estes factores devem ser monitorizados regularmente, de forma a manter uma identidade corporativa adequada e actual.



- Stakeholders;

O grupo de stakeholders de uma empresa é muito variado, podendo até um stakeholder pertencer a vários grupos de stakeholders e os seus laços ultrapassarem os limites habituais de uma relação corporativa. Assim sendo, a complexidade das relações existentes entre estes grupos e indivíduos irá pressionar uma priorização das suas necessidades e a compreensão das suas expectativas, através de uma gestão eficiente da identidade corporativa.

- Reputações<sup>43</sup>;

A reputação da empresa é intimamente condicionada pela reputação dos órgãos de gestão, dos seus colaboradores, da indústria ou sector onde opera, entre outras. Este misto de famas, favoráveis ou não, pode funcionar como um sistema de controlo interno ou externo devido ao valor inestimável que encerra.

Na perspectiva do autor (Balmer, 2002) estes elementos contribuem fortemente para o desenvolvimento de uma boa gestão de identidade corporativa, no entanto admite que apenas uma com uma articulação eficiente entre todos eles e não uma análise isolada, permitirá à entidade conseguir almejar um sucesso efectivo e sustentado.

Entre gestores e académicos há a perspectiva de alcançar um esquema metodológico que auxilie a empresa na pesquisa da sua identidade e paralelamente a guie na concepção de um plano que conduza à melhoria da sua performance a este nível. Eisenhardt (1989), considera ser a conexão íntima entre a realidade e o conhecimento empírico que permite o desenvolvimento de uma teoria válida, relevante e testável.

No contexto actual, a imagem é um dos elementos mais importantes de que as empresas dispõem para revelar aos seus públicos quem são, a que se dedicam e em que se distinguem da concorrência. Para Herrera e Blanco (2009) é particu-

---

<sup>43</sup> É percepção que os diversos públicos com os quais uma empresa interage tem acerca dela ao longo do tempo. É o somatório de imagens pontuais que validam ou se contrapõem às expectativas que as pessoas têm sobre determinada empresa. Será abordada em capítulo seguinte.

larmente interessante o facto de a imagem comunicar não só os produtos ou serviços da empresa, mas também as experiências que oferecem aos clientes, as cores e aromas relacionados com a empresa e as pessoas a ela associadas.

Longe vão os tempos em que “um bom produto fala por si”. Segundo Salzer-Mörling e Strannegard (2004), a larga oferta de produtos no mundo global, apresenta um novo desafio às empresas, com base na diferenciação dos seus similares, com a criação de uma sensação única e exclusiva. Assim, o seu principal objectivo tornou-se a conversão de produtos em conceitos e estilos de vida, a criação de uma poderosa mitologia corporativa que invade de significado o tangível.

Esta é a aura por detrás da imagem corporativa que envolve toda a empresa, exalando os seus valores, princípios, filosofia, enfim, tudo aquilo que é preciso crer para ver (Brandão e Carvalho, 2003).

Tal como os indivíduos, estes princípios também se aplicam à realidade das organizações, ou seja, as implicações inerentes a ter uma boa imagem de um indivíduo são em bastante similares às da boa imagem de uma empresa (Aaker, 1999).

No quadro da criação de uma identidade e consequentemente de uma imagem há elementos que se perfilam como centrais no quadro de criação da mesma. Numa primeira instância surge a missão e valores de uma organização, este factor influencia de uma forma transversal quase todo o comportamento e o rumo da organização. Seguidamente a cultura organizacional, responsável pela transmissão da orgânica e singularidades de cada empresa, claro que com as suas características e consequências. A comunicação interna, a forma como toda a informação de uma organização circula internamente e estabelece pontes entre todas as pessoas e sectores da organização. A identidade visual, ou seja, a representação física de imagens propositadas ou não a fim de difundir concepções ou ideias acerca de uma organização. Todos estes factores são de forma transversal responsáveis pela criação de imagens positivas ou não.

### 2.3.3 - Comportamento Corporativo

O comportamento corporativo é importante para o sucesso da empresa tanto no plano financeiro quanto no relacionamento entre os interesses empresariais e os seus stakeholders.

Estabelecer uma missão, uma visão e definir valores é uma tarefa necessária no quadro das vivências das empresas de todos os ramos empresariais. As definições desses princípios essenciais ajudam a definir a direcção estratégica da organização, nomeadamente no que concerne questões como a integração das operações e motivação da equipa de trabalho. Além disso permitem ainda que os gestores compreendam claramente qual o papel que a organização desempenha na sociedade, ou seja onde está e onde pretende chegar.

A definir missão, visão e valores não é algo que possa ser visto como algo meramente decorativos, uma vez que acaba por enunciar o comportamento da organização, devendo ser alvo de utilização no contexto das actividades diárias da empresa e no quadro da definição de objectivos e metas da organização. Devem ser essencialmente guias de referência que ajudem na integração dos colaboradores comunicando-lhes e ajudando-os a compreender o propósito da existência da organização, quais os objectivos da mesma e de que forma funciona.

No quadro do desenvolvimento da missão, visão e valores, uma organização deve ter em linha de conta os seus stakeholders, uma vez que são estes que vão validar através da criação de imagens essas enunciações ao longo do tempo.

A missão prende-se com aquilo que efectivamente é a empresa, quais os motivos que levaram à sua criação, de uma forma geral é o propósito de existência da organização e qual o papel a desempenhar no contexto onde está inserida. A missão é assim a forma de assumir perante os stakeholders quem se é e o que se pretende fazer e deve ser exequível. A ausência de uma missão clara e concisa pode ser impeditiva da elaboração de estratégias de crescimento, uma vez que os objectivos da organização não estão explícitos para os stakeholders, os quais devem estar esclarecidos quais os benefícios inerentes à existência, consolidação e desenvolvimento da organização. A missão assume-se assim como um dispositivo elementar para a identidade de uma empresa, “é um padrão de referência que é reflectido na actuação da empresa” (Dias, Varela, & Costa, 2013). A visão consiste essencialmente nos objectivos da organização, ou seja, onde a mesma

quer efectivamente estar num contexto temporal definido. Os valores, por sua vez, são princípios orientadores de todas as atitudes da empresa, após a sua definição toda a força laboral deve efectivamente colocá-los em prática. Os valores assumem-se assim como a base sólida onde se assenta a organização representando quais os seus princípios e convicções e tudo o que a mesma acredita e defende. Villafañe (1998) considera que o mesmo abarca as performances funcionais e operacionais da empresa assim como os seus processos de produção. É o resultado das políticas funcionais em questões tão díspares como qualidade de serviço e dividendos.

Thévenet (1997) apresenta uma grelha de valores afirmando que existem valores declarados, aparentes e operacionais. No quadro dos primeiros, são aqueles que integram o discurso oficial da organização e como tal são inteiramente assumidos e operacionalizados pela organização, podem-se exemplificar de uma forma mais objectiva como press releases, discursos, publicidade etc. No que concerne aos valores aparentes, estes resultam de decisões ou acontecimentos que a organização toma ao longo do tempo, acabam por aparecer de alguma forma também associados aos valores declarados. Como por exemplo uma boa percepção no que concerne a um produto ou serviço disponibilizado pela organização. Quanto aos operacionais, são o reflexo de como a empresa lida com sistemas de controlo, como avalia a performance, como lida com os procedimentos inerentes à gestão, como recruta, como remunera e como gere carreiras. Desta forma, estes valores influem directamente na cultura corporativa, mas como a imagem corporativa é a resultante das percepções inerentes a todo um conjunto de elementos que integram a organização, estas questões comportamentais acabam também por ser determinantes no quadro da construção da mesma. Se uma organização conseguir produzir uma declaração de missão coerente, tem a experiência estratégica e operacional necessária. Se essa missão e visão forem compreendidas e operacionalizadas por todos os funcionários, pode aumentar a vantagem competitiva de uma organização (Fill & Roper, 2012). Nesta perspectiva, uma boa enunciação e aplicação dos valores pode ser determinante para a construção de uma imagem positiva que irá conferir mais valias competitivas à empresa.

O Comportamento corporativo no contexto empresarial e organizacional pode ser considerado uma tipologia de comportamento colectivo, intrínseco a um grupo de pessoas que agem como um corpo único. Contribui para a definição de

estratégias éticas da entidade e descreve a imagem da organização (Seed and Lloyd, 1997).

### 2.3.4 - Cultura Corporativa

Em termos etimológicos a palavra cultura deriva do latim cultus (o verbo colere). Este verbo colere expõe uma diversa panóplia de significados como: praticar, respeitar, honrar, ocupar-se de cuidar, proteger e vigiar. A fim de garantir a sua sobrevivência há uma extrema necessidade de que a cultura seja cuidada e mantida por um determinado grupo. Como conceito, cultura<sup>44</sup> é usado para descrever toda uma forma de pensar, uma forma de estar na vida formas de sentir e atuar são assimiladas por grupos de pessoas. Cultura corporativa consiste na forma como uma organização opera em termos comportamentais e como trata as pessoas e as suas expectativas (Greenberg & Baron, 1997). Mendes (2015) define cultura organizacional como um sistema de valores compartilhados pelos seus membros, em todos os níveis, que diferencia uma organização das demais. Em última análise, trata-se de um conjunto de características-chave que a organização valoriza, compartilha e utiliza para atingir seus objectivos e adquirir a imortalidade. De certa forma a cultura é assumida como o elo de ligação que conecta os diversos indivíduos de uma organização em torno de um objectivo comum. Capriotti (2009), define a cultura corporativa como o “conjunto de crenças, valores e pautas de conduta partilhadas e não escritas, por as quais se regem os membros de uma organização e que se refletem nos seus comportamentos”.

Nas esferas empresariais o comportamento humano dos seus quadros é algo que deve ser sempre considerado. Na perspectiva de Teixeira (2011, p. 27) que patenteia que a “cultura refere-se a normas de comportamento e valores partilhados por um grupo de pessoas.” Esses parâmetros comportamentais serão responsáveis pela modelação e definição da maior parte das características de identidade de uma organização estando assim também directamente relacionados com o comportamento organizacional. Para Schein (2010), a cultura corporativa

---

<sup>44</sup> A palavra cultura surge sob a forma de substantivo que significa cultura dos campos, que em sentido figurado, pode referir-se a cultura do espírito, ao culto e a ações de honrar (Morgan, 1997: 120).

“é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”.

A cultura corporativa é um dos factores principais no quadro da compreensão do comportamento inerente a uma organização, facto pelo qual está em permanente observação e análise. Todas as empresas, independentemente do tamanho, do segmento em que atuam e dos bens ou serviços que produzem, possuem cultura organizacional, formalmente instituída ou não. Aliás, as empresas são bem mais do que isso, possuem personalidade própria e podem ser rígidas ou flexíveis, apoiantes ou hostis, inovadoras ou conservadoras, de cultura fraca ou cultura forte (Mendes, 2015). Este factor é diferenciador e intrínseco a cada uma das organizações e muito dificilmente poderá ser replicado. “A cultura é intangível, implícita, dada como certa, e cada organização desenvolve pressupostos, compreensões e regras, que guiam o comportamento diário no local de trabalho.” (Bilhim, 2001). Nesta perspectiva, um dos principais factores a ter em conta no quadro da forma como a organização interage com o seu meio tornando-se assim um dos principais factores que exercem influência na identidade corporativa. No quadro de uma organização, está implícito a partilha de um sistema de crenças valores e normas comportamentais, onde através das relações que os indivíduos estabelecem entre si no contexto dessa organização emergirá uma cultura específica daquele contexto, apenas observável através das relações comportamentais entre os indivíduos que a constituem, e como tal, diferente da de qualquer outra organização e como tal algo que a diferencia em termos de identidade das suas pares.

O sistema de valores é de extrema importância na cultura de uma organização, pois é através deste que se edificam as bases para os traços culturais. A observação dos valores manifestos - valores assumidos pela organização –pode não ser suficiente apesar de estarem enraizados no quadro das relações interpessoais da organização, uma vez tratarem-se de valores idealizados e como tal, podem não passar disso. De forma inconsciente as organizações modificam-se e assimilam novos valores que gradualmente entram no seu *modus operandi* e acabam por se tornar a base para a definição da cultura das mesmas. Bilhim (2008) considera que “não existem culturas sem grupos, e se quisermos definir uma cultura, temos que ser capazes de localizar um grupo que seja possuidor específico

dos valores dessa cultura.” Neste sentido há uma necessidade de sintonia entre todos os membros de uma organização no que a valores e crenças diz respeito, até mesmo novos colaboradores têm de passar claramente por um período de aculturação para que a sua aceitação pela dinâmica do grupo seja efectiva. Hatch (1997), considera que existe uma relação interactiva entre valores e crenças. Se por um lado, as crenças sustentam os valores, à medida que aquilo que as pessoas assumem como verdadeiro influencia o que valorizam. Por outro, os valores podem dar origem a crenças na própria medida em que, reafirmados consistentemente em comportamentos bem-sucedidos, passam a ser incorporados gradualmente como verdade, passando à categoria de pressupostos subjacentes. Nesta perspectiva, os elementos pertencentes a determinada cultura adoptam valores e ajustam-se às normas vigentes porque as suas crenças alimentam em simultâneo valores e normas, que, por sua vez estimulam certas actividades e disponibilizam assim condições para a produção e valorização dos artefactos. Em última instância, os artefactos culturais são por sua vez a extensão ou a expressão dos elementos essenciais da cultura.

A cultura assim pode ser interpretada como o elemento preponderante entre os indivíduos e a organização uma vez que é a mesma a responsável por fomentar o sentido de pertença.

Hofstede (1991:19), define cultura como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria<sup>45</sup> de pessoas face a outro”, consequentemente, “cultura organizacional” poderá ser definida como “a programação colectiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra” (Hofstede, 1991:210). O autor admite que o seu conceito de “programação mental coletiva” é semelhante ao conceito proposto por Pierre Bourdieu “habitus”: “Certas condições da existência produzem um “habitus”, um sistema de disposições permanentes e transferíveis. Um habitus (...) funciona como base para as práticas e imagens (...) que podem ser orquestradas coletivamente sem a necessidade de um maestro” (Bourdieu, 1980, apud Hofstede, 1991:19).

---

<sup>45</sup> Entende-se por grupo um conjunto de pessoas em contacto entre si. Uma categoria consta de pessoas que, sem estarem necessariamente em contacto, têm algo em comum, e.g., todas as mulheres nascidas em 1991 (Hofstede, 1991)

Schein (2009) define cultura como “um padrão de pressupostos básicos aprendidos por um grupo enquanto resolvia os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.”

Os pressupostos para que uma cultura se instale são difundidos através de um processo de sociabilização ou aculturação. Na perspectiva de Schein (2010:18) existem dois grandes conjuntos de problemas que todos os grupos têm que enfrentar:

- a) sobrevivência, crescimento e adaptação no seu ambiente;
- b) integração interna, que permite o funcionamento diário que irá refletir o contexto macro cultural em que o grupo existe e do qual são derivados os pressupostos básicos sobre a natureza de tempo e espaço, a natureza humana e as relações humanas;

Assente nestes pressupostos o Autor (Schein, 2010) propõe que para realizar uma análise adequada da cultura organizacional, esta seja dividida em três níveis:

- o primeiro nível: os artefactos: este primeiro nível corresponde às percepções e fenómenos que alguém vê, ouve e sente ao entrar em contacto com uma cultura com a qual não está familiarizado.
- o segundo nível as crenças e valores adotados, que apenas passarão a ter uma validade efectiva após a sua confirmação por meio da experiência partilhada por um conjunto de indivíduos. Este processo corresponde às regras, princípios e normas conscientes de um grupo, no entanto, a partir do momento em que estes indivíduos passam a utilizar as crenças e os valores de maneira repetitiva, os mesmos são tidos como certos, tornando-se uma realidade;
- O terceiro nível consiste nos pressupostos básicos, que se prende com os elementos culturais, e como determinam o comportamento, percepção, pensamentos e sentimentos. Podem ser efectivamente as actividades humanas; a natureza da verdade e de como ela é descoberta; a



forma correta do indivíduo e do grupo se relacionam entre si; a importância do trabalho, da família e do autodesenvolvimento.

Schein (2010: 23-33), considera os pressupostos básicos a base onde assenta toda a cultura ou a sua essência, só a posteriori e depois de ser compreendida, se pode facilmente compreender os outros níveis mais superficiais e lidar adequadamente com eles.

De uma forma geral a utilização do modelo de Schein, figura 14, permite aos líderes a entender e analisar os elementos culturais, estabelecer paralelismos entre as suposições enraizadas e as práticas comuns dentro de uma organização. De igual forma os líderes podem tentar proceder à alteração de pressupostos básicos a fim de melhorar a eficácia da organização. neste caso encontrar-nos-emos perante um processo de mudança cultural. Onde os pressupostos básicos podem ser alterados para proceder a adaptações dos valores adoptados e artefactos de uma organização. Quando há uma mudança no ambiente de uma organização ao nível de competição ou novos regulamentos de diversas naturezas pode haver a necessidade de proceder a alterações a fim de que seja criada uma nova cultura organizacional em conformidade com o enunciado no quadro dessas alterações que ocorreram. Assim e neste caso emerge um novo conjunto de valores organizacionais. É desta forma e com a alteração e adaptação da cultura a novos pressupostos que as organizações sobrevivem.

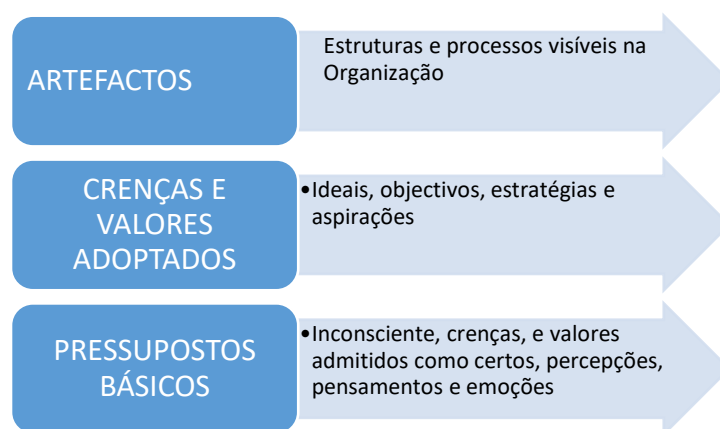


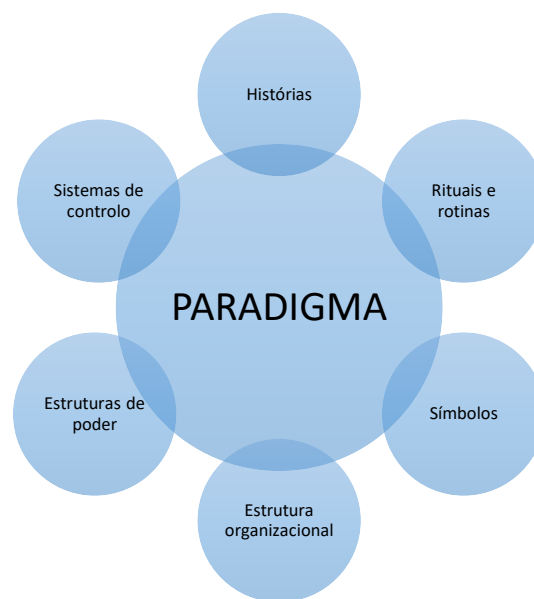
Figura 14-Os três níveis de cultura. Adaptado de Schein (2010:24)

O constructo da cultura corporativa assume-se como um processo contínuo e permanente intrínseco à compreensão do funcionamento da própria organização, no entanto que como fenómeno se desenrola a uma velocidade lenta e de difícil determinação. Esta questão da continuidade tem uma correlação directa com a história da empresa e com a forma como a mesma realizou a sua aprendizagem empírica no quadro da resolução de problemáticas emergentes ao longo do tempo (Thévenet, 1997).

A cultura é um elemento intrínseco à identidade que de alguma forma permite a compreensão de formas de actuar e responder a solicitações diversas. Há claramente sempre um esforço das organizações para potenciar a criação de uma cultura corporativa forte que permita dar respostas adequadas a solicitações e adversidades emergentes no quadro da sua acção. É claro que há um reverso da medalha, se a cultura cair num estado caracterizado pelo imobilismo, resultante de uma cultura excessivamente enraizada que provoque resistência à mudança (Thévenet, 1997). Operar mudanças numa organização depende primeiramente da cultura vigente na mesma, nesta perspectiva há uma impossibilidade efectiva de realizar mudanças numa organização sem que haja uma compreensão prévia da cultura da mesma. A questão da mudança em culturas solidificadas e “imóveis” é deveras complexa uma vez que da cultura emergirão questões como a resistência à mudança e neste caso a cultura transforma-se numa condicionante a toda a performance da organização provocando que a mesma não responda de forma adequada às solicitações emergentes.

Morgan (1997) considera que a cultura “delineia o carácter da organização”, defende que é necessário descobrir desde os aspetos mais simples até os mais vividos no processo da construção de uma realidade para compreender a cultura de uma organização. O autor realiza uma abordagem metafórica do conceito de cultura onde é apresentada não como algo que pertence à organização, mas como uma metáfora, onde a cultura é a organização e vice-versa. É claro que há uma separação entre as duas coisas, no entanto o que se pretende afirmar com esta metáfora é que a cultura é algo que uma organização efectivamente tem. Cultura é um constructo que emerge do somatório e interdependência entre ritos, valores e crenças, “produto de uma aprendizagem e experiência do grupo (Bilhim J. , 2008).”

Thévenet(1997), considera ser através dos diversos elementos que constituem a cultura corporativa que se constrói a personalidade e identidade das empresas, é algo que a organização efectivamente tem, a abordagem da organização como sendo ela própria cultura remete-nos para uma tipologia de análise do foro da antropologia onde a empresa seria analisada como uma tribo ou comunidade. De qualquer forma, no quadro da transversalidade de aspectos intrínsecos à cultura, é inegável seu o papel no quadro da formação da identidade e consequentemente da imagem das organizações. A cultura materializa-se sob a forma de uma teia de significados gerada por pessoas, a teia da cultura organizacional é o resultado das performances dos empregados, onde todas as suas ações constituem e revelam a cultura do ambiente (Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo, 1983). Este conceito de “teia cultural” é apresentado por outros autores, e consiste essencialmente em analisar a organização como um paradigma que é apresentado como o “valor central da cultura”, rodeado pelos diversos elementos constituintes da cultura, figura 15.



*Figura 15 - Teia cultural, baseado em Teixeira (2011)*

A interligação entre os diversos elementos constituintes da cultura ocorre essencialmente pela inter-relação que estabelecem entre si influenciando-se mu-

tuamente, a denominação de paradigma, emerge pelo facto de ser importantíssimo no quadro da sua influência no comportamento estratégico com as mudanças desse ambiente. No quadro desta abordagem está sempre implícita o estabelecimento de relações com o entorno socioeconómico da organização, pois acaba por interagir com a organização influenciando múltiplos factores que acabam por determinar como a cultura se propaga na organização. quando uma organização tem uma cultura que favorece a abertura ao seu meio envolvente esta recebe novas influências e, normalmente, apresenta-se como mais propensa à mudança e consequentemente à inovação (Villafañe, 1998).

No quadro desta análise da cultura emerge ainda a possibilidade de surgirem subculturas, isto pode ocorrer em organização de grande dimensão, uma vez que o capital humano da mesma será em muito maior número e neste caso haverá a propensão à emergência de grupos onde a partilha de valores e experiências será diferente e como tal emergirão subculturas. Estas subculturas podem ter a ver com diferenças intrínsecas aos próprios indivíduos que pelo facto de partilharem crenças religiosas, étnicas ou de pertencerem a uma categoria profissional distinta acabam por se agrupar criando essas subculturas. Neste contexto quando as mesmas se relacionam sem conflitos poderá ser estrategicamente benévolo para a organização, no entanto e em caso de conflito, a imagem da organização pode ser penalizada por essa via.

A perspectiva de apresentar como a maior mais valia da cultura a habilidade de superar a fragmentação entre pessoas, potenciando assim que as mesmas continuem juntas no que concerne à superação de ameaças provenientes do ambiente ambíguo e fragmentado do ambiente externo conduzindo a organização ao sucesso e, nesta perspectiva a cultura apresenta-se como uma vantagem competitiva nas organizações, uma vez que é a parte “visível” de um conjunto de percepções, memórias, valores, atitudes e definições geradas por consenso e integradas, e como tal comuns (Cameron e Quinn, 2011). Esta questão leva-nos assim à possibilidade de alterar uma cultura a fim de materializar objectivos quando a cultura vigente já não se adapta às necessidades actuais da organização e quando os objectivos delineados estão longe de ser atingidos, nestes casos há, necessidade de reajustar a cultura da organização em função dos estímulos internos e externos adaptando-a às exigências de ambos os meios (Schein, 2010).

Segundo Villafañe (1998), a cultura em termos generalistas executa três funções: a de adaptação, de coesão e envolvimento. No quadro da adaptação, a cultura assume-se como uma criadora de consensos entre os seus integrantes no que concerne a objectivos propostos e pressupostos assumidos, tais como a missão da empresa, objectivos traçados na estratégia ou valores assumidos e declarados. Quanto à coesão, é claramente uma consequência positiva de uma organização com uma boa cultura, melhora os níveis de satisfação e motivação dos indivíduos que constituem a estrutura. E por fim o envolvimento, ou seja, uma “situação de coerência e compatibilidade entre o sistema de valores da empresa e do indivíduo” (Villafañe, 1998).

A cultura organizacional é assim o elemento primordial no que concerne à compreensão da identidade corporativa, atendendo à sua transversalidade no quadro da própria organização. A tipologia de cultura corporativa e em consequência a identidade influencia de forma determinante as percepções dos stakeholders no quadro da formação de uma imagem. Fill and Ropper(2012) apresentam uma perspectiva de cultura organizacional que sistematiza muito do que aqui abordá-mos, considerando-a “a forma como fazemos as coisas por aqui”<sup>46</sup>.

### 2.3.5 - Da Personalidade à Marca

O termo personalidade deriva da palavra grega "persona" que significa "falar através". A personalidade é a combinação de características ou qualidades que formam a identidade única de uma pessoa. Significa o papel que uma pessoa desempenha em público. Todo indivíduo tem um traço determinante único, pessoal e principal de seu comportamento que define sua personalidade. Em termos corporativos, a personalidade também é a alma, a persona, o espírito da organização manifestada de fora compreensível “A manifestação tangível da Personalidade corporativa é a sua Identidade corporativa. (Olins W. , 2008).”

Villafañe (1998, p.265) descreve “... a personalidade corporativa como a zona visível da identidade da empresa, onde é possível a intervenção comunicativa, cujo objectivo é a indução de uma Imagem intencional da entidade. Nesse sentido a comunicação corporativa será uma comunicação, para o exterior, que

---

<sup>46</sup> Tradução própria de: “the way we do things around here” (Fill & Roper, 2012).

deverá partir dos atributos explícitos da identidade da empresa e traduzi-los convenientemente otimizados para provocar no público uma imagem positiva dela.” Fill (2009), considera a personalidade corporativa o maior contribuinte para a identidade corporativa, sendo descrita por Fill e Ropper(2012) como a forma como a organização se apresenta e diferencia. A personalidade corporativa é o que confere uma identidade no mundo dos negócios, confere um carácter distintivo relacionado com atitudes e crenças no contexto da organização (Balmer, 2001).

Quase transversalmente os autores concordam que a visibilidade da personalidade corporativa ocorre por via da identidade. Assim, a Cultura corporativa e Comportamento corporativo que são efectivamente responsáveis pela construção de identidade corporativa contribuem para a exteriorização de uma determinada personalidade que representa a organização. Essa informação que é absorvida pelos consumidores ou potenciais clientes, irá contribuir para a construção de uma imagem corporativa.

É de extrema importância que as organizações consigam fazer transparecer a sua personalidade e que esta seja positiva. Deve-se pensar na identidade corporativa como um conjunto de elementos que estão interligados e produzem todos juntos um determinado significado e as mensagens que são transmitidas para o exterior irão contemplar a influência destes demais elementos. Como vimos por exemplo a cultura organizacional que contribui uma determinada personalidade à identidade corporativa é tanto elemento influenciador como elemento influenciável, ou seja, esta tanto produz valores dentro da organização como os adquire por parte das pessoas que lá trabalham. Se partirmos do pressuposto que a personalidade corporativa simplesmente evolui tendo em linha de conta o tipo de pessoas que estão a trabalhar na empresa, isso implica que a mesma não pode ser gerida, no entanto tem de ser intuitiva (Olins W. , 1995). De alguma forma reforçando esta ideia, Balmer e Gray(1999), argumentam que as empresas devem pensar estrategicamente sobre sua identidade corporativa e sobre como ela é comunicada, a vantagem competitiva só pode ser alcançada se as empresas aplicarem estrategicamente os elementos de personalidade corporativa em tudo o que fazem. Temporal (2010) concorda com esta perspectiva, reforçando que a personalidade deve ser definida com muito cuidado, não apenas ao nível das hierarquias empresariais mais elevadas, mas ser compreensível e trazida à vida por

cada um dos colaboradores da organização, pois são estes que aplicam os valores nos seus próprios trabalhos. É assim que se potenciam as relações entre a empresa e os stakeholders e é também assim que se constroem os significados e estes se propagam nos diversos canais de comunicação que envolvem a empresa e criam percepções que vão gerar uma imagem, assim a comunicação interna pode desempenhar um papel fundamental no interior da empresa, pois pode ensinar o staff as questões comportamentais intrínsecas à organização, transmitir os valores da organização e potenciar que a mesma consiga por essa via uma reputação favorável perante os seus stakeholders (Fill & Roper, 2012). Esta abordagem realizada ao nível da comunicação está claramente direccionada para a comunicação ao nível corporativo, ou seja, em termos de objectivos os mesmos consistem em estimular os stakeholders para a criação de imagens, caracteriza-se assim por uma transmissão de mensagens que de alguma forma pressupõem a condição performativa da empresa assim como a sua personalidade. A formação de uma percepção positiva da imagem corporativa emerge dos valores fundamentais da própria estrutura da empresa, como ocorre no caso da cultura, a missão entre outros, e claro na performance que a organização tem aos mais variados níveis, económico, social, técnico, entre outros (Brochand, 1999, p. 52). “Uma boa política de imagem permite às empresas por um lado colocá-las no mercado fazendo com que elas existam e, por outro lado, que seja uma empresa com um forte valor e uma conotação de qualidade. (Westphalen, 2009, p. 3)<sup>47</sup>.”

Neste sentido, a personalidade corporativa assume-se como uma projecção da própria organização sobre si própria em termos de identidade corporativa, e acaba por ser algo implícito a todas e quaisquer organizações. Em termos de actuação, também se desenvolve na mente e percepções dos públicos e cria nos mesmos ideias, símbolos, imagens que contribuirão para a caracterização da organização. A maioria da literatura de referência identifica a cultura corporativa como o principal elemento da personalidade corporativa e quase como um conceito sinónimo (Balmer M., 2001). No entanto, Melewar and Karaosmanoglu (2006) contrapõem, alegando que a personalidade corporativa é um reflexo da

---

<sup>47</sup>Tradução própria de : “Une bonne politique d’image permet à l’entreprise de démontrer d’une part qu’elle existe, d’autre part qu’elle est une organisation à forte valeur ajoutée, et enfin qu’elle est un label de qualité”

estratégia tal como a cultura e é baseada quer na missão quer nos valores da organização. Fill and Roper (2012), por sua vez, apresentam uma versão que combina as perspectivas de Balmer (2001) e Melewar and Karaosmanoglu (2006), argumentando que as duas principais facetas da personalidade corporativa são: a cultura corporativa que já existe Dentro da organização criada por pessoas de mentalidade semelhante que trabalham em conjunto e / ou uma clara e planeada estratégia fim de criar uma certa cultura. Uma forte identidade e personalidade leva a uma maior unidade de opinião entre os funcionários e outros públicos de interesse, ajudando ainda mais no desenvolvimento de uma reputação corporativa positiva que potencia uma vantagem competitiva (Ingenhoff & Fuhrer, 2010).

A percepção positiva, pode ter um carácter duradouro por parte dos receptores e emergirá através da influência que é exercida por parte da personalidade corporativa sobre os receptores, uma boa estruturação dos elementos que constroem esta personalidade bem alinhados potenciam uma estabilidade muito importante no contexto das organizações. Em termos performativos, é comum uma organização estar sujeita a oscilações diversas, pois o conjunto de factores exógenos ou endógenos a diversos níveis pode afectar a performance de uma organização. Como tal é recorrente a existência de flutuações nos seus resultados, uma vez que, há alturas da existência das organizações melhores e piores, no entanto, por exemplo um resultado financeiro menos favorável pode não ser directamente proporcional a um dano na imagem da organização. Ou seja, uma personalidade forte acaba por defender a organização de danos de imagem resultantes de pequenas alterações conjunturais ou de um trimestre menos positivo financeiramente ou qualquer outro pequeno incidente de percurso que se reflecta no quadro da performance da organização.

As empresas escolhem comunicar os traços da personalidade corporativa com o público externo através de várias sugestões simbólicas, como a publicidade, responsabilidade social e política corporativa (Ingenhoff & Fuhrer, 2010). Considerando o rápido desenvolvimento dos média digitais, estas afirmações são frequentemente incluídas nos websites corporativos o que cria a personalidade corporativa online (Ingenhoff & Fuhrer, 2010). Sistematizando, a identidade.



Tabela 13-Análise comparativa entre identidade e marca. Fonte: adaptado de Balmer e Gray(2003,)

Questões	Identidade corporativa	Marca
Questões Necessária ou contingente?	Necessária	Contingente
Aplicável a todas as organizações?	Sim	Não
Estabilidade de atributos	Em constante evolução	Relativamente estáveis
Aplicabilidade	Normalmente uma única entidade	Normalmente uma única entidade mas pode ser múltipla
Responsabilidade de Gestão	Liderança	Liderança
Responsabilidade Funcional	Todas as funções	Todas as funções
Raízes Disciplinares	Multidisciplinar	Multidisciplinar
Ancoragem	Estratégia, cultura, visão	Aliança da marca, cultura
Público-alvo	Stakeholders	Stakeholders
Importância da comunicação	Variável	Normalmente crucial
Importância da publicidade e da Identidade Gráfica	Susceptível de evolução	Normalmente crucial
Elementos chave	Cultura (subculturas), estratégia, estrutura, comunicação, desempenho, conhecimento	Aliança da marca, comunicação e outros elementos da identidade
Dimensões chave que requerem alinhamento	Atributos organizacionais (incluindo subculturas), comunicação, conhecimento	Aliança da marca institucional, comunicação e outros elementos da identidade
Portabilidade	Normalmente difícil – a Identidade é única de uma organização	Normalmente difícil – a Marca Institucional é intangível
"Goodwill" (parte intangível do negócio, nomeadamente o valor da marca)	Variável	Alta

Os conceitos de personalidade e marca requerem efectivamente uma distinção, uma vez que por vezes são utilizados literalmente como sinónimos, a diferença principal reside no facto do conceito de personalidade ser aplicado a todas as identidades, no entanto nem todas as identidades têm, pretendem ter ou mesmo precisam de ter uma marca institucional. Nesta perspectiva, a Identidade Organizacional é um conceito necessário enquanto a Marca Institucional é contingente (Balmer & Gray, 2003). A fim de dissipar de uma vez as dúvidas no que concerne a estes diferentes conceitos que, no entanto, acabam por estar relacionados mutuamente, Balmer e Gray (2003, p. 981), criaram esta tabela 13 onde conseguimos estabelecer um paralelo entre ambos. Aqui é possível ver respondidas de forma efectiva questões formuladas regularmente sobre ambos os conceitos e obter uma resposta em conformidade com o enunciado no quadro da perspectiva apresentada por estes autores.

De uma forma generalista foi possível constatar que a imagem é um conceito do âmbito da recepção. No que concerne aos estudos da mesma, há uma clara incidência sobre a forma como determinados públicos percebem, criam

expectativas e imaginam um produto, uma marca, um homem político, uma empresa, um país. Procura-se, acima de tudo, perceber como se pode traduzir a “imagem pretendida” (aquela que interessa ao emissor) em “imagem percebida” (aquela que foi construída pelo receptor). Esta tradução faz-se por processos comunicativos, intencionais ou acidentais, que conduzirão a um dado estímulo perceptual. A imagem é sempre o resultado de um processo construtivista, que tem origem na fonte, sendo transferida pela comunicação, e resultando numa percepção pessoal do destinatário (Ruão & Farhangmer, 2000).

Nesta perspectiva, a marca assume-se como um meio do âmbito da comunicação que visa comunicar a identidade corporativa, no caso de a organização em questão querer desenvolver a sua marca institucional perante o mercado onde desenvolve actividade.

“A Marca Institucional envolve a decisão consciente da liderança em dar a conhecer os atributos da Identidade Organizacional, de forma a sustentar os esforços organizacionais para comunicar, diferenciar e valorizar a marca (Balmer, 2001).”

## 2.4 - A Marca

A Marca Institucional é assim derivada da Identidade Corporativa, assumindo uma posição de marca, e delimita os atributos tangíveis e intangíveis da Marca Institucional (Balmer & Greyser, 2008).

Em termos da semiótica, a ciência que estuda os sinais e permite uma compreensão dos elementos que constituem uma marca através da descodificação de códigos linguísticos nomeadamente os signos, o nome, a cor, logótipo, a assinatura, as embalagens, entre muitos outros. Nesta perspectiva, a marca também pode ser considerada um objecto (ou referente), na o qual se encontra incluído o produto, o posicionamento, a distribuição e até mesmo a organização. O signo neste contexto pode ser perspectivado como um conjunto de elementos através dos quais, uma determinada marca transmite o seu logótipo, o design da embalagem, o slogan, as personagens, entre muitos outros. O interpretante (ou significado) é a imagem mental que o consumidor formula sobre a marca (Cassiano & Souza, 2009). “Sendo a marca um sinal, recorre à semiótica, a ciência dos sinais, para aplicar um modelo que alarga o conceito de marca a três dimensões: a do sinal de identidade propriamente dito; a do objecto a que o sinal se refere; e a da resposta do mercado ao sinal” (Lencastre & Côte-Real, 2009).

Precisar uma genealogia da Marca é uma pretensão um pouco irrealista, apesar de haver sinais intrínsecos ao *modus vivendis* de algumas culturas que, de alguma forma, pressupõem a utilização de marcas. Não é possível afirmar um local concreto para o surgimento das mesmas. No entanto de alguma forma a necessidade de conferir uma mais valia aos produtos conducente à sua destinação num mercado cada vez mais povoado de produtos similares é uma prática secular. Costa (1987) considera que o uso das Marcas remonta ao século V antes de Cristo. O acto de marcar os bens de sua propriedade é uma prática com tradições bastante enraizadas nas mais diversas culturas espalhadas por todas as latitudes do globo terrestre. A palavra “brand” significa queimar e um termo anglo-saxónico. Os criadores de animais a fim de identificarem os que lhes pertenciam marcavam nos animais uma imagem distintiva (Blackett, Clifton, & Simmons, 2003). Tendencialmente, isto começou a ser visto como uma vantagem, uma vez que valorizava os animais propriedade de criadores que criavam animais de qualidade, este facto

tornava-os mais reconhecidos e, conseqüentemente mais procurados para a realização de trocas comerciais (Diogo, 2008). Marcar é, portanto, o acto de selar, incidir, estampar um determinado sinal num suporte (Costa, 1987). A marca inscreve-se numa lógica de diferenciação da produção. A empresa ambiciona responder melhor às expectativas de uma certa clientela e se concentra para fornecer aos clientes, de maneira constante e repetida, a combinação ideal de atributos tangíveis e intangíveis, funcionais e hedonistas, visíveis e invisíveis, em condições economicamente viáveis para ela. [...] Não é por acaso que o equivalente em inglês de marca é brand: derivada de brandon, essa palavra remete a um acto que penetrava a carne do animal assim marcado ao mesmo tempo em que sinalizava a propriedade (Kapferer, 2003). “Se considerarmos uma obra de arte um produto e a assinatura dos seus autores, uma marca, vamos encontrar, nas pinturas rupestres de há 20 000 a 30 000 anos, mãos impressas ou estilizadas que talvez possam ser vistas como os mais recuados sinais associáveis ao conceito de marca (Lencastre, 2007).”

Na Roma antiga, a utilização pictórica revelou-se de extrema eficácia numa sociedade onde o analfabetismo proliferava, o recurso à pintura, para comunicar que tipologia de produtos eram comercializados nos estabelecimentos era prática comum. Os Talhos romanos exibiam a figura de uma pata de boi pintada na fachada, os comerciantes de vinho uma ânfora e os de lacticínios uma vaca (Barsat, 1999).

Em termos históricos, e se realizarmos uma breve reflexão sobre as vivências Medievais, cedo concluímos que as marcas, não com a conotação atribuída no quadro actual, tinham uma importância crescente. Não na perspectiva de marca comercial, mas numa perspectiva de um paradigma simbólico intrínseco às vivências da época. O selo do Rei e toda a heráldica associada ao quotidiano Medieval, acaba por reflectir algumas das características intrínsecas à marca como a abordamos nos dias de hoje, por exemplo, nos finais da Idade Média, o brasão passou a ser unicamente utilizado pelas famílias nobres ou “nobilidades”, enquanto a “heráldica burguesa” evoluiu para a utilização do logótipo. Na Revolução Industrial, a utilização da marca expandiu-se e verificou-se a necessidade da sua regulamentação jurídica. Nomes de família como os de “Friederich Bayer, Henry Ford ou Henri Nestlé” tornaram-se marcas conhecidas em todo o mundo (Lencastre, 2007).

A evolução dos sistemas produtivos, no século XIX, fomentou a necessidade de conferir um elemento diferenciador ao produto, algo que o distinguísse dos restantes produtos no mercado (Klein, 2001).

As primeiras décadas do século XX ficaram marcadas pela invasão da vida quotidiana pela fotografia e pelo cinema, mais tarde surgiu a rádio e televisão, que gradualmente começaram a povoar o mundo com uma grande diversidade de sons e imagens. Lencastre (2007) considera ter sido essa a altura que a marca começa a ganhar dimensão, a notoriedade associada às famílias é assim transposta progressivamente para as organizações. Durante este início de século, os produtos e as mercadorias não identificadas começaram a ser rejeitados pelos consumidores (Diogo, 2008).

A década de 30 do século passado assumiu-se como um grande desafio para as marcas, uma vez que as dificuldades inerentes à crise as atingiram sobremaneira, neste contexto, no entanto surgiram também as primeiras marcas de armazénistas e retalhistas (Ruão, 2006). Neste contexto temporal, surge também a definição pioneira de gestor de marca que se baseava na atribuição de uma unidade de negócio a um gestor, em que a marca que o representava era o elemento central da gestão (Diogo, 2008).

No contexto do fim da II Guerra Mundial, finais da década de 40 começou-se a perceber de forma clara que as marcas não são apenas uma mascote, ou uma imagem impressa nas etiquetas dos produtos; as empresas podem ter uma identidade de Marca (Klein, 2001). Ruão (2006) de alguma forma corrobora esta posição ao afirmar que, nessa altura, a marca deixou de ser apenas o símbolo de visual ou gráfico de distinção e diferenciação, para passar a ser todo um sistema que gira em redor do produto.”

A indústria publicitária em evidência durante as décadas de 1960 e 1970, esforçou-se por construir uma imagem de marca consolidada entre os públicos. O surgimento do publicitário Bill Bernbach, que considerou as virtudes afectivas ou emocionais dos produtos, provocou uma clara clivagem com os conceitos até então vigentes na publicidade da época, a ligação da publicidade a aspectos de carácter puramente racional (Bassat, 1999).

Só na década de 80 do século passado a Marca, foi objecto de uma valorização por parte do mundo económico, facto associado ao fenómeno da globaliza-

ção (Klein, 2001). E, neste sentido, a gestão de marcas, tradicionalmente associada aos produtos de grande consumo, ampliou-se também à área dos serviços, da política, da moda, das celebridades, personalidades públicas, entre outras (Diogo, 2008). No contexto actual a tendência é a gestão de marca, trabalhando-a ao nível da divulgação e sustentação no mercado. No contexto actual a Marca é considerada “a razão social da empresa, tornada marca da empresa (Lindon, Lendrevie, Lévy, & Dionísio, 2008).”

Na perspectiva da entidade responsável pelo registo das marcas em Portugal, Instituto Nacional de Propriedade Industrial encontra-se a seguinte definição: “A marca é um sinal que identifica no mercado os produtos ou serviços de uma empresa, distinguindo-os dos de outras empresas.<sup>48</sup>”

“A marca surge-nos assim como um sinal ou conjunto de sinais da identidade, distintivos de uma missão e das respectivas acções de marketing oferecidas por uma organização, visando obter uma imagem junto dos públicos a quem se dirige” (Brito e Lencastre, 2000: 20).

Assim, de forma a sistematizar o conceito de marca, a mesma deve ser entendida como a resultante: daquilo que a empresa comunica de modo intencional e diferencial de ser - da sua identidade- e de fazer – a sua missão (Casado-Molina; Méndiz-Noguero; Peláez Sánchez, 2013; Van-Riel; Fombrun, 2007; Villafañe, 2004).

---

<sup>48</sup> Instituto Nacional de Propriedade industrial disponível em: <http://www.marcasepatentes.pt/index.php?section=125> [consultado em 18/07/2017]

### 2.4.1 - O Valor da Marca

A área de estudo influí na abordagem do conceito de valor da marca, “Brand equity” designação anglo-saxónica para o termo “valor da marca” é o resultado da união dos activos e passivos da organização sob um nome ou símbolo da marca. A criação de valor através da marca visa que a mesma funcione de certa forma como uma barricada que de certa forma protege aquele segmento de mercado da entrada de novos concorrentes. Na perspectiva de Aaker(1991), o termo “brand equity” refere-se ao “conjunto de activos e passivos conectados a uma marca, é um nome e um símbolo, que adiciona ou subtrai a partir do valor fornecido por um produto e serviço a uma empresa e/ou aos clientes da empresa.” No quadro académico das disciplinas de Marketing e Comunicação empresarial gradualmente aportaram a necessidade da Marca Corporativa ser um conceito que em muito ultrapassa o símbolo gráfico (Van-Riel; Fombrun, 2007; Villafañe, 2004; Arrese, 1998).

A Marca pode efectivamente ser entendida como uma activo da empresa, esta abordagem emerge na literatura sobre Gestão de raiz anglo-saxónica em meados de 1960. Este é um fenómeno que desde então tem suscitado bastante interesse pois relaciona-se de alguma forma com as alterações e transformações profundas das matrizes socioeconómicas constantes operadas nas últimas décadas e em especial pelo reflexo das mesmas nas vivências empresariais e dos consumidores.

A década de 1980 do sec. XX revelou-se essencial no que concerne à emergência do conceito Brand Equity, tornando-se assim a marca claramente um elemento central e preponderante na definição de estratégias sendo assim abandonado o anterior paradigma onde a Marca era apresentada como algo periférico e simbólico.

Nos últimos anos muito se tem escrito e falado sobre esta questão e sobre Brand Equity são propostas muitas definições, umas de carácter meramente qualitativo, outras onde a perspectiva é apenas financeira, há ainda outras na perspectiva de valor apenas para a organização, outras na perspectiva do consumidor, o que resultou numa certa ambiguidade. Paralelamente, esta situação do ponto de vista da gestão da acaba por ter um impacto muito positivo, pois demonstrou a

necessidade das organizações se centrarem nas estratégias de marca e analisarem os modelos mais adequados para avaliarem um dos seus activos mais valiosos.

Nas esferas financeiras emergiu a expressão capital-marca que se apresenta como “o valor adicional de cash-flow que resulta da comercialização de um bem ou serviço sob uma marca, comparado com o que seria gerado pelo mesmo produto, mas sem marca” (Guillaume, 1993, p:131). Apesar de uma convergência generalizada por parte dos especialistas de Marketing no que concerne à aporção de um valor efectivo associado ao conceito de capital de marca, considera-se, no entanto, que para a geração de valor depende de factores como a motivação e o comportamento do consumidor perante a marca. A fim de descodificar a essência do capital de marca Tauber (1988, p.27) considera que a mesma se encontra “no valor suplementar que uma empresa obtém além dos seus activos físicos (materiais), resultante da sua posição no mercado, posição detida pela sua marca e pelo seu potencial de extensão”. As marcas não têm apenas valor intrínseco, mas também têm valor como meio dos consumidores expressarem as suas personalidades<sup>49</sup>.

Assim a marca pode ser vista como um conjunto de associações construídas no imaginário dos consumidores as quais permitem à marca a obtenção de uma quota de mercado e de um volume de vendas não igualável na sua ausência.

Keller (1993), partindo de um pressuposto que o conceito em questão tem sido alvo da atenção de múltiplos autores, apresenta uma definição de capital-marca baseada nos impactos que determinado nome de marca pode ter na apreciação do consumidor sobre certo produto ou serviço, apresentando assim uma perspectiva multidimensional do conceito, pois há efectivamente uma dependência directa entre o mesmo e as percepções e estruturas mentais do consumidor e a diversidade de acções que a empresa leva a cabo a fim de capitalizar o potencial contido no conhecimento da marca.

A constatação pelas empresas que uma marca da qual são proprietárias tem um valor efectivo e estável e, como tal é um activo intangível tem de alguma forma forçado as empresas a ajustarem-se a fim de integrar este activo intangível

---

<sup>49</sup> <http://www.msi.org/reports/boundaries-of-self-expression-identity-saturation-and-brand-preferences-in/> acedido a 21/05/2017



no seu sistema financeiro. Assim há também uma abordagem à marca com um foco nas empresas e é nesta perspectiva que a mesma pode ser considerada como “o valor suplementar que se situa para além dos activos físicos. Este valor provém da posição que a empresa detém no mercado, em relação à que teria na ausência da marca” (Dimitriadis, 1994, p.33).

A marca assume-se assim como um valor efectivo da empresa, um valor que gera impactos positivos uma vez que o seu conteúdo permite uma gestão multidireccionada, permitindo vincular os consumidores à empresa durante mais tempo sob o nome da marca. Há ainda a perspectiva de aumentar os níveis de eficiência, reduzindo nomeadamente gastos de promoção e comunicação de um produto serviço, suplantando assim a concorrência pela marca. Pois o custo de atracção de novos consumidores é seis vezes maior do que o necessário para manter os utilizadores actuais da marca (Peters, 1998). Uma marca forte permite ainda um acesso mais fácil ao mercado, concedendo à empresa um inegável maior poder negocial quando confrontada com outros agentes económicos. Assegura à organização que a entrada de capital gerado pela marca é essencial no que concerne a uma planificação estratégica que lhe permita de alguma forma preparar-se para manter e proteger essa marca mas também preparar-se para reagir a ameaças que de alguma forma possam surgir como períodos de instabilidade, ou crise alterações do contexto socioeconómico ou do paradigma tecnológico. Pode ainda actuar como uma barreira à entrada de novos produtos concorrentes, uma vez que se os clientes estiverem satisfeitos com uma marca a marca concorrente é forçada a um investimento massivo para conquistar mercado.

No quadro das vivências de uma organização todos os seus stakeholders são beneficiários directos do valor da marca tal como os próprios consumidores fidelizados à mesma. Uma vez que uma organização que é proprietária de uma marca beneficia do aumento de fidelidade à própria marca, tem oportunidade de recuperar de potenciais problemas emergentes e por fim, tem oportunidades ainda no que concerne à extensão da mesma (Brito & Lencastre, 2000). Quanto às vantagens que a mesma potência no quadro da acção das empresas distribuidoras, as mesmas são óbvias, uma vez que a distribuição de uma marca valorizada pelos consumidores permite fidelizar o público de uma forma mais efectiva e, consequentemente aumentar o seu volume de negócios. Na perspectiva do consumidor, uma marca que os envolve e lhes proporciona benefícios de carácter funcional e

emocional é claramente mais aceite quando confrontada com outra concorrente, acabando por potenciar o desenvolvimento de uma relação caracterizada pela confiança, fidelidade e durabilidade. No quadro das funções que uma marca pode desempenhar para os seus consumidores finais são identificáveis as seguintes: a identificação, a localização, a prática, a garantia, a personalização e a lúdica. No que concerne à função da identificação, a marca identifica as principais características num produto; a função de localização significa que a marca permite aos consumidores encontrar produtos ou serviços específicos em determinados locais, a função prática refere-se ao facto de a marca fazer com que o comportamento do consumidor seja mecanizado de forma a haver repetição do comportamento, fidelizando o cliente; a função de garantia - garante a qualidade; a função de personalização significa que a marca permite que o consumidor comunique quem é ou quem pretende ser; e por fim a função lúdica surge quando o consumidor tem a satisfação das suas escolhas. No quadro da criação de valor para os consumidores a marca é uma afirmação dos benefícios funcionais emocionais e de auto-expressão oferecidos pela marca que proporciona valor ao cliente. A proposta de valor eficiente deverá conduzir a um relacionamento marca-cliente e impulsionar as decisões de compra.” (Aaker, 1996: 108).

Uma proposta de valor é suportada comumente por um benefício baseado nos atributos de um produto que garante utilidade funcional ao consumidor. Estes benefícios inerentes a um produto são designados comumente por benefícios funcionais que são os responsáveis por criar ligações directas no quadro da decisão de aquisição de um produto, emergindo assim um desafio para as organizações no que concerne à identificação e potenciação dos benefícios funcionais responsáveis por criar percepções junto dos consumidores e consequentemente esta vinculação entre produto e consumidor, garantindo assim a característica distintiva que lhe confere a mais valia competitiva quando confrontado o seu produto com produto similar. As aquisições de certas marcas potenciam a criação de benefícios emocionais no consumidor, criando-lhe uma sensação de bem-estar quando adquirem determinado produto do qual tem uma experiência rica profunda e positiva com a marca.

Há ainda benefícios de autoexpressão, ou seja, que permitem que as marcas ou produtos sejam considerados símbolos da auto-imagem dos seus públicos. Um exemplo concreto tem a ver com as questões da auto-imagem onde a compra

e utilização decerto e determinado tipo de marcas, assim como a sua utilização recorrente transmite mensagens a quem percebe a utilização. Isto ocorre por exemplo com a utilização de marcas premium, onde quem as utiliza demonstra claramente que tem poder económico para o fazer. Isto direcciona-nos para a questão do preço, é um benefício que varia consoante a marca, quando é demasiado elevado em relação aos benefícios limita a proposta de valor de um produto, no entanto pode potenciar a utilização do produto por um segmento mais abastado da população. Isto claramente assume-se como uma problemática, como compreender se uma proposta de valor é assenta nos benefícios ou em última análise no preço.

A fim de garantir a sua diferenciação, uma marca deve permitir um equilíbrio entre a gestão de custos para uma empresa e a potenciar benefícios para os clientes. No entanto, esta equação não é sempre assim tão linear, uma vez que se trata de um equilíbrio nada fácil de atingir. Uma marca para ser conhecida, valorizada, identificada e lembrada é necessário que possua uma identidade, que tenha de alguma forma uma ligação com o produto e/ou serviço que disponibiliza. Se uma empresa pretende ser reconhecida pela qualidade, tem obrigatoriamente de enviar sinais ao público que demonstrem inequivocamente essa qualidade, traduzida nas manifestações visuais. “O papel da marca ganha um especial relevo, pelo facto de ser um dos elementos que permitem na construção de uma estratégia com vista a obter vantagens competitivas para a organização.” (Diogo, 2008). A fim de aportar características responsáveis pelo sucesso de uma marca, Ind (1997, p. 2), considera que “é a combinação da performance com a imagem que define uma marca de sucesso.”

Não é fácil conseguir um equilíbrio a fim de gerar valor, uma vez que a criação de valor obedece claramente à combinação de critérios diversos, na perspectiva de Kotler (1989), este enuncia os seguintes critérios tendentes à geração de valor:

- 1) importância, consiste essencialmente na diferença que garante o benefício para os consumidores;
- 2) distinção, porque a diferença não é oferecida pela concorrência;
- 3) superioridade, a diferença é ser superior a outras formas de se obter o mesmo benefício;

- 4) comunicação, têm que ser comunicativos e visíveis para os consumidores;
- 5) antecipação, para ser diferente não se pode ser facilmente copiável pela concorrência;
- 6) disponibilidade, o consumidor mostrar-se disponível para pagar pela diferença;
- 7) a rentabilidade. O produto tem de ser rentável para as partes envolvidas;

Por sua vez, Aaker(1994) considera dois critérios para classificar as fontes de valor do capital-marca: a presença no mercado e os mecanismos de protecção da mesma. Abordagem Apresentada na tabela 14.

*Tabela 14—Critérios de classificação das fontes de valor do capital da marca. Fonte: elaboração própria baseado em Aaker (1994)*

A Presença da marca no mercado;	A Notoriedade; A qualidade percebida; A sua imagem/associações; A fidelidade à marca;
Os mecanismos que a marca dispõe para protecção dos elementos potenciadores do seu valor;	Registo da Marca; Diversidade de relações que pode estabelecer com a distribuição(selectiva, exclusiva, franchising, conceção);

O autor considera o primeiro critério como o mais importante, pois efectivamente refere-se a percepções e como tal extrínsecas à empresa. O segundo critério embora de menor importância no quadro da geração de valor são também indispensáveis para gerar valor efectivo.

O valor da marca ou “brand equity” é constituído por cinco tipologias de activos, nomeadamente: a qualidade percebida, a lealdade à marca, a notoriedade, a associação à marca e outros activos de propriedade da marca. Primeiramente a lealdade à marca, que ocorre quando o consumidor se relaciona emocionalmente com a marca, essa lealdade destaca-se, reduzindo assim a vulnerabilidade, em relação aos concorrentes, aumentando a exposição da marca e segurança a novos consumidores. A qualidade percebida que tem a ver com a percepção de qualidade, influencia directamente as decisões de compra e tem presente a lealdade à marca, nomeadamente quando o consumidor não se encontra motivado para realizar uma análise ao pormenor; pode também sustentar um preço superior, o que origina uma margem superior, para a diferença ser reinvestida em

brand equity; a percepção da qualidade é a base para a extensão da marca. A notoriedade da marca ou seja, o reconhecimento pelos consumidores em relação a uma marca em detrimento de outras; os consumidores sentem-se mais confortáveis para comprar uma marca que lhes seja familiar: “O simples reconhecimento pode afectar as percepções: as pessoas tendem a gostar de marcas conhecidas, mesmo que nunca as tenham usado (Aaker & Joachimsthaler, 1999).” A notoriedade, que pode ser considerada como a avaliação do número de pessoa que conhecem conscientemente o seu significado. Kapeferer (2000) considera que “a notoriedade avalia o número de pessoas que conhecem o seu significado, que têm consciência do que este sinal promete, e, em primeiro lugar, do território de competência (os produtos e serviços que atribui a si mesma)”. Este autor distingue 3 tipos de notoriedade: top of mind, notoriedade espontânea e a notoriedade assistida. A notoriedade top of mind atinge-se quando a marca mencionada surge em primeiro lugar no pensamento e é verificado uma correlação entre a notoriedade e as preferências ou avaliações globais. A notoriedade espontânea avalia a projecção da marca e o grau de associação espontânea com determinado produto. E por último, a notoriedade assistida consiste em questionar o público-alvo se conhece determinadas marcas. Estes três géneros de notoriedade representam níveis diferentes, em que o mais acessível é a notoriedade assistida e o mais difícil de uma marca alcançar é o top of mind. As associações à marca, ocorrem quando o valor base do nome da marca é fundamentado em associações específicas ligadas ao valor. As associações baseiam-se em estilos de vida, personalidade, classe social, entre outros. Uma associação forte pode ajudar na extensão da marca e ser uma barreira à entrada dos concorrentes. Os activos da propriedade da marca - funcionam como as patentes ou marcas registadas. São considerados valiosos por permitirem uma prevenção contra os concorrentes, protegendo assim a lealdade dos seus consumidores.

Os activos da “brand equity” possibilitam a compreensão de factos sobre os produtos e as marcas, porém também podem condicionar a confiança dos clientes no quadro do processo de decisão de compra, através de experiências protagonizadas com a marca.

Uma competência da “brand equity” é o facto de acrescentar valor à organização, conseguindo gerar “cash-flow”. Através do aumento de programas têm a possibilidade de atrair novos consumidores, proporcionando aumento da lealdade

à marca. A qualidade, as associações e uma reputação favorável são categorias que permitem comprar a marca ou serem consideradas essenciais para a escolha desta, diminuindo o desejo de experimentar as outras.

A marca assume-se também como um dos elementos primordiais no que concerne à construção da identidade das organizações, pois parte da mesma o despoletar de todo um processo de atribuição de significados que visa a diferenciação da entidade/empresa quando comparada com as suas congéneres.

O processo de definição da marca implica uma construção de identidade forte e clarificada, tanto a nível interno como externo com o intuito de que imagem seja percepcionada pelos diversos públicos, concorrentes e pelo próprio mercado se encontre de acordo com o seu posicionamento e decisões de gestão da marca. Sherry Jr. (2006), “a marca é o principal repositório de significados na cultura do consumidor, tanto em sentido de localização quanto de criação. É um repositório e uma usina de significados”. É fundamental que a gestão da Marca Institucional tenha como pressuposto o desenvolvimento de ligações positivas e afetivas, “apostando em associações únicas, congruentes com os valores ou atributos da marca (Sequeira, 2010).”

“Brand equity” é um conjunto de ativos ou passivos sob a forma de visibilidade da marca, associações de marcas e fidelidade de clientes que adicionam ou subtraem o valor de um produto ou serviço actual ou potencial conduzido pela marca (Aaker, 2017).

Sistematizando de alguma forma estas abordagens, o brand equity consiste no “efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a resposta do consumidor ao marketing dessa marca”. Nesta perspectiva, uma marca apenas tem valor quando o consumidor tem uma atitude diferenciada na sua presença, entendendo atitude como o conjunto de conhecimentos, crenças e associações (a nível cognitivo) que impelem ao desenvolvimento de sentimentos (a nível afectivo) do qual resulta em intenções ou predisposições para a compra (nível comportamental) (Keller, 1998).

#### 2.4.2 - A Marca Produto Vs A Marca experiência

O Contexto actual da gestão de marcas alterou-se profundamente, neste momento implica um conjunto de valores diferente do que ocorria há uma década atrás. A velocidade substituiu a estabilidade, os valores intangíveis tornaram-se muito mais valiosos do que os tangíveis. Actualmente, as empresas não conseguirão competir no mercado se os clientes não acreditarem na sua competência. Paralelamente, a funcionalidade não basta para criar uma marca diferenciada, porque a concorrência, em geral, possui capacidades técnicas similares ou até mesmo iguais. O grande desafio a enfrentar neste momento pelas empresas consiste no desenvolvimento de uma capacidade e modelo de diferenciação junto aos seus concorrentes, e claro que esta capacidade diferenciadora implica ir muito mais além do que os benefícios tangíveis da marca. No passado, havia uma menor taxa de concorrência entre as empresas, e a “marca” era usada unicamente para distinguir e identificar um determinado produto/serviço. Funcionava apenas com um mero nome ou identificador. Actualmente, perante uma maior concorrência, a marca assume-se como um aspecto diferenciador, em que a “marca” pode ser determinante na contribuição para a criação de valor e a manutenção da competitividade de um produto (Kustini, 2011).

Nesse contexto, as empresas passam a valorizar as marcas enquanto fator competitivo forte, consistente e duradouro que, aliado às emoções estimulam junto ao consumidor a sensação de proximidade, afeição e confiança.

A abordagem actual à marca tornou-se autónoma e maior importância, deixando de ser associada apenas ao nome e ao logotipo do produto ou serviço, passou a englobar outros conceitos como a imagem, a notoriedade, a personalidade e as associações que se manifestam de forma tão complexa quanto à primeira. Assim, a marca é vislumbrada como sendo um suporte real da intangibilidade apontada como o elemento fundamental das promessas dos benefícios junto do consumidor. A marca por sua vez aparece ligada ao marketing e é aqui que a abordagem tem início, pois é onde se procuram respostas para gerir estas alterações conjunturais. A marca é um conceito subjectivo permanente na cabeça de cada sujeito. Assim os profissionais de marketing tentam influenciar as associações que constituem o conceito do consumidor a respeito de um determinado produto (Calder, 2006).

Gombeski Jr. (1998), aportam que, desde a metade dos anos 60, o paradigma da gestão do marketing mix baseado nos 4Ps, o qual foi concebido por McCarthy, tem sido o modelo tradicionalmente utilizado pela maioria dos educadores e profissionais de marketing. No entanto todas as alterações ao nível do próprio consumidor começaram efectivamente a mostrar lacunas neste modelo e como tal alvo de um coro de críticas crescente e consequentemente diferentes modelos de abordagem aos tradicionais 4P (Rafiq & Ahmed, 1995). Schultz (2001) considera que os 4Ps foram concebidos dentro de uma visão onde o profissional de marketing controlava o mercado, no entanto, contexto actual, está cada vez mais claro que é o utilizador final quem efectivamente controla. É neste contexto que o marketing experimental ganha emerge como tendência, uma vez que há uma necessidade de ajuste ao comportamento dos consumidores. Este comportamento é pautado por uma evolução da experiência que quando feita por uma marca é muito mais imersiva e estratégica. No contexto actual, o marketing experiencial<sup>50</sup> é parte integrante da comunicação de uma marca, quando antes nem era considerado. Dev e Shultz (2005) reforçam esta teoria quando concluem que o marketing-mix tradicional é insuficiente e que deve evoluir. “Sob o velho conceito de marketing, o objectivo final era fazer a venda. Sob o novo conceito, o objectivo é desenvolver um relacionamento com os clientes no qual a venda é apenas o começo (Webster, 1994).” Shaw e Ivens (2001) referem que a maneira como a experiência os faz sentir é que faz dela uma experiência memorável.

A marca de um produto acrescenta outras dimensões que o diferenciam de alguma forma de outros produtos destinados a satisfazer a mesma necessidade. Tais diferenças podem ser racionais e tangíveis – relacionadas com o desempenho do produto da marca – ou mais simbólicas, emocionais e intangíveis – relacionadas com o que a marca representa (Keller, 2003).

A criação de experiências é o mote do marketing experiencial, visando o mesmo a criação de experiências no consumidor, pela estimulação sensorial e da mente, de forma a que os valores sensoriais, emocionais, cognitivos, comportamentais e relacionais substituam os valores funcionais. Incluindo o próprio con-

---

<sup>50</sup> marketing experiencial é o termo usado para descrever as actividades de marketing que envolvem a criação de experiências para os consumidores (Fahy & Jobber, 2012)



sumo, este é abordado com a perspectiva do mesmo ser em efectivo uma experiência de carácter holístico, representando inerentes ao estilo de vida e não aos produtos. A abordagem ao consumidor é realizada partindo do pressuposto que os mesmos são seres emocionais e racionais, que procuram entretenimento, estimulação, emoção e desafios criativos. As metodologias de análise em torno destes consumidores têm como tal de ser mais eclética, pois baseia-se na necessidade de identificar qual o vínculo entre a marca e algo do interesse dos consumidores Schmitt (2000) estabeleceu uma análise comparativa entre o que designou de marketing tradicional e o marketing experiencial, onde abordou as principais diferenças entre ambos, clarificando logo como ponto de partida a que diferença entre ambas as tipologias, essa abordagem sistematiza-se na tabela 15.

Tabela 15-Marketing Tradicional versus Marketing Experiencial. Fonte: elaboração própria baseado

Marketing		
<b>FOCO</b>	<b>Tradicional</b> Atributos e benefícios dos produtos	<b>Experiencial</b> Experiência holística do consumidor
<b>ÂMBITO</b>	Definições de categorias de produtos e de consumo	Situações alargada de consumo e contexto social-cultural
<b>MODELO MENTAL DO CONSUMIDOR</b>	Tomada de decisões racionais	Pessoas racionais e emocionais: sentimentos, fantasias e diversão
<b>MODELO DE MARKETING</b>	Anaítica, verbal e quantitativa	Eclética, verbal, visual e intuitiva
	<b>Tradicional</b>	<b>Experiencial</b>
<b>FOCO</b>	Atributos e benefícios dos produtos	Experiência holística do consumidor
<b>ÂMBITO</b>	Definições de categorias de produtos e de consumo	Situações alargada de consumo e contexto social-cultural
<b>MODELO MENTAL DO CONSUMIDOR</b>	Tomada de decisões racionais	Pessoas racionais e emocionais: sentimentos, fantasias e diversão
<b>MODELO DE MARKETING</b>	Anaítica, verbal e quantitativa	Eclética, verbal, visual e intuitiva

Schmitt (2000) considera que a fim de implementar uma experiência é necessário ter os provedores de experiência<sup>51</sup> alinhados e organizados como um todo integrado, que vão desde a identidade visual da marca, aos suportes comunicacionais (publicidade, anuários, revistas,...), à presença do produto (design do produto, embalagem,...) às comarcas (patrocínios, mecenato, inclusão de produtos em filmes,...), aos web sites, média digitais, ao espaço ambiental da empresa e aos seus colaboradores. Após a identificação destes Provedores de experiência, restava efectivamente a sua organização e catalogação no quadro da relevância da actividade dos mesmos no quadro da criação de experiências (O'Driscoll & Fahy, 2002). Neste contexto, O'Driscoll e Fahy deram continuidade e profundidade a este trabalho e apresentaram uma proposta de catalogação tendo em linha

<sup>51</sup> Provedores de Experiência, expressão introduzida por Schmitt(2000) para caracterizar os diversos elementos que podem ter influência na construção de uma experiência.

de conta a relevância dos meios nos diferentes momentos do processo da experiência (Figura 16).

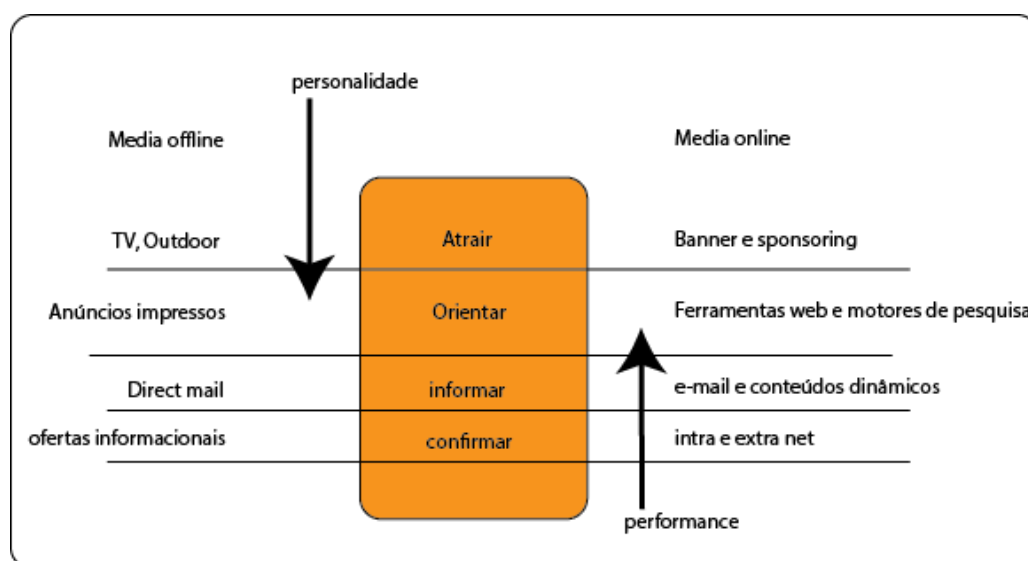


Figura 16-Processo de construção de uma experiência. Fonte: elaboração própria baseado em O'Driscoll e Fahy(2002)

Pine & Gilmore (2002, p.3), defendendo a visão de experiência enquanto momento único e memorável, afirmam: “como Drucker (1993) argumentou o objectivo do marketing é tornar as vendas supérfluas, nós acrescentamos o objectivo da experiência é tornar o marketing supérfluo”. Pine & Gilmore (2004), por sua vez, consideram que este marketing experiencial não altera a forma como as empresas podem atrair e reter os consumidores e propõem uma visão alternativa de designaram de “marketing da experiência”. Na mesma linha, Villafañe(2004), distingue marca produto como um instrumento do marketing, enquanto a marca experiência corresponde à visão global do corporate. Nesta perspectiva, apresenta ambos os conceitos como podem ser observados na tabela 16.

Tabela 16—marca experiência vs Marca produto. Fonte: elaboração própria baseado em Villafañe(2004)

Marca Produto	Marca experiência
Parte integrante da personalidade corporativa, pretende projectar uma imagem intencional positiva que origine, na mente dos públicos da empresa, a uma imagem corporativa igualmente positiva.	Não é um componente da personalidade da empresa, mas sim a sua própria identidade corporativa e persegue harmonicamente com o comportamento e com a cultura corporativas, o fortalecimento da sua reputação.

A disciplina do marketing, segundo Kotler (2016) evoluiu da seguinte forma, até 1900, período correspondente à Revolução Industrial o Marketing estava na

versão 1.0. e, desenvolvia-se uma abordagem centrada essencialmente no Produto e direccionada sempre para a venda; A partir de 1990, emergiu o Marketing 2.0, classificado como a era da emergência das tecnologias da informação, neste caso o marketing assumiu-se como centrado no consumidor, na relação para o reter, satisfazer e levá-lo a comprar de novo; De 2010 para a frente, emergiu a era dos consumidores altamente conscientes, ou seja o Marketing 3.0 <sup>52</sup>, uma nova versão movida por valores, um convite à participação no desenvolvimento de produtos e comunicação das empresas, acabando por levar à transformação do mundo num sítio melhor, através dessa colaboração. É neste marketing 3.0 que apresenta também a transição de todas as questões inerentes à marca no contexto actual. Neste sentido, também Kotler (2016) definiram a construção de marca no patamar do marketing 3.0<sup>53</sup> (teoria que se foca essencialmente no consumidor como uma entidade multidimensional, ou seja, acredita que o marketing é agora um marketing emocional, ligado ao espírito humano), como um triângulo com três I que compõem a essência da marca: identidade da marca, a integridade da marca e a imagem da marca, contendo o posicionamento e diferenciação da marca que são os pilares para a boa construção dos três itens referidos anteriormente, levando a uma marca coesa e forte. É fundamental que a gestão da Marca tenha como pressuposto o desenvolvimento de ligações positivas e afetivas, “apostando em associações únicas, congruentes com os valores ou atributos da marca” (Sequeira, 2010). Os consumidores querem experimentar, tocar, ver, provar os produtos antes de efetuarem uma compra. Experimentar a marca provoca uma maior ligação e um shortcut para a fidelização e lealdade com a marca (Lenderman, 2008). Independente da modalidade da marca, a condição da marca em se manter no mercado por um longo tempo está directamente associada à capacidade de gerir as experiências dos clientes (Sherry JR., 2006).

Assim, uma marca como experiência ocorre quando os consumidores são expostos a vários atributos intrínsecos à marca. Para que seja bem-sucedida, a mesma deve patentear uma experiência onde os seus aspectos mais positivos

---

<sup>52</sup> Provedores de Experiência, expressão introduzida por Smitt(2000) para caracterizar os diversos elementos que podem ter influencia na construção de uma experiência.

<sup>53</sup> Designação criada por Kotler (2016) no que concerne à designação da evolução do Marketing (2014).

são destacados, este facto pode ter lugar numa loja, através de anúncios publicitários, através de websites ou ainda pela interacção com outros utilizadores da marca. A fim de conseguir um posicionamento de marca que permite efectivamente proporcionar uma experiência de marca positiva e tendo como base as promessas feitas pela comunicação, o aspecto fundamental consiste em que a experiência corresponda ou ultrapasse as expectativas do comprador.

Na perspectiva de Kim (1990), as escolhas dos consumidores no respeitante à decisão de aquisição dependerá cada vez menos da avaliação dos benefícios funcionais para si de um produto e mais na avaliação das pessoas por detrás do mesmo – as aptidões, atitudes, comportamentos, design, estilo, linguagem, sensibilidade a questões ambientais, altruísmo, modos de comunicação, velocidade de resposta, etc., na verdade, de toda a cultura da empresa. Davison (2002) vai mais longe nestes argumentos ao alargar o espectro dos consumidores para todos os stakeholders da empresa (clientes, colaboradores e financiadores), assumindo os colaboradores um papel quase que missionário na promoção da missão e valores da marca.

Pine & Gilmore (1998) afirmam que nos últimos 200 anos fomos testemunhas de alterações ao nível da economia, passamos de uma economia agrária baseada na extracção de bens (commodities), para uma economia industrial baseada na produção de produtos (goods), para uma economia de serviços baseada na entrega de um serviço (service) e agora para uma economia da experiência baseada na oferta de experiências (experiences). Para Villafañe (2004) a marca produto pode ser entendida como um instrumento do marketing enquanto a marca experiência corresponde ao contexto actual da visão do corporate. O Nosso ambiente quotidiano está repleto de insígnias, marcas de todos os tipos. Observamos o mundo através de lentes formadas pelas marcas. Os pensamentos e emoções são carregados através destes símbolos. As primeiras associações léxicas das crianças são com as marcas (Sherry JR., 2006). Uma marca é um conjunto de associações vinculadas a um nome, sinal ou símbolo, relacionadas a um produto ou serviço. A diferença entre um nome e uma marca é que um nome não tem associações; é simplesmente um nome. Um nome torna-se uma marca quando as pessoas o vinculam a outras coisas. Uma marca é parecida com a reputação (Calkins, 2006).

O conceito de marca experiência assume-se assim no contexto actual como a nova trend aplicada à marca, tratando-se de um conceito comumente aceite entre os profissionais e académicos. No quadro da abordagem dos profissionais esta abordagem pode ser vista como o pilar em que se apoia esta nova concepção de marca como experiência, Alloza (2002), define este conceito considerando-o, um conceito integral e unificador que define uma corporação tornando-a única e que se constrói tendo por base as experiências dos seus diferentes públicos. É a necessidade de diferenciação num mundo caracterizado pelo excesso de capacidade produtiva e pela homogeneidade da oferta de serviços e produtos (Alloza, 2008). Na perspectiva de Coomber & Poore (2013), consideram que a percepção da marca a este nível pode representar tudo para uma empresa, alguns dos pontos de contacto mais simples como formulários de adesão, formulários de aquisição e facturas podem efectivamente ter um enorme impacto na percepção da marca. Já no campo dos académicos, Brakus et al (2009), definem o conceito de marca experiência como sensações, sentimentos, cognições e respostas comportamentais evocadas por estímulos relacionados à marca que fazem parte do design e identidade, embalagem, comunicações e ambientes da marca. Este conceito da experiência sensorial dos consumidores é também abordada na perspectiva que, quando existe um contacto com estímulos sensoriais associados à marca, como o logótipo, os sons associados à mesma e outros factores, impulsionam o desenvolvimento de uma forte impressão sensorial e concepção mental da marca (Chang & Chieng, 2006).

Segundo Sherry Jr. (2006), três pontos fundamentais devem ser geridos para que a marca permaneça relevante e ressonante à experiência do consumidor: (1) Imagem da marca: é a forma externa e as características observáveis; (2) Essência da marca: é o significado intrínseco à partir do engajamento criativo do cliente; e (3) Cenário da marca: é o ambiente material e simbólico, constituído através dos produtos, imagens e mensagem do mercado.

Para Kapferer (2003), “[...] a marca é um símbolo (portanto, externo) cuja função é revelar as qualidades escondidas do produto, inacessíveis ao contato e, eventualmente, àquelas acessíveis pela experiência”. O mesmo autor apresenta um quadro sobre as funções da marca para os consumidores, apresentado na tabela 17.

Percebe-se que as funções de personalização e permanência têm uma forte ligação com o tema do relacionamento com a marca, em que esta pode ser uma ferramenta na construção do self, bem como uma parceira. A função hedonista expressa claramente o objectivo simbólico e experiencial da marca. A marca é assim, um conceito subjetivo permanente na cabeça de cada sujeito. Assim os profissionais de marketing tentam influenciar as associações que constituem o conceito do consumidor a respeito de um determinado produto (Calder, 2006). Neste sentido as marcas são prismas no processo de percepção dos indivíduos, elevando ou diminuindo o valor do objecto, sem levar em consideração sua qualidade (Calkins, 2006). Na perspectiva de Martins (2000, p. 74): a identidade é expressada nos nomes, símbolos, cores e ritos de passagem dos quais as organizações se utilizam para distinguirem a si mesma ou as suas marcas. Até certo ponto, esses elementos possuem as mesmas finalidades dos símbolos religiosos, brasões de família, a bandeira nacional ou o brasão da República, os quais encapsulam, e mantêm vivo, um sentimento coletivo de propriedade e propósito. Noutro sentido eles representam padrões consistentes de qualidade e propriedade, encorajando a lealdade dos consumidores, ou cidadão, formando associações.

Keller (1999), por sua vez, introduziu uma última categoria de associações – concepção global da marca – que combina toda a avaliação que o cliente faz da marca, uma reflexão do seu consciente. Para este autor, as associações à marca têm significados que necessitam ser agrupados e que determinam o seu posicionamento. Desta forma, marcas bem posicionadas proporcionam um atractivo leque de associações fortes, assim como melhor se diferenciam dos seus similares (Keller, 1999). Este modelo, ainda em vigor, encontra-se esquematizado na Figura 17.

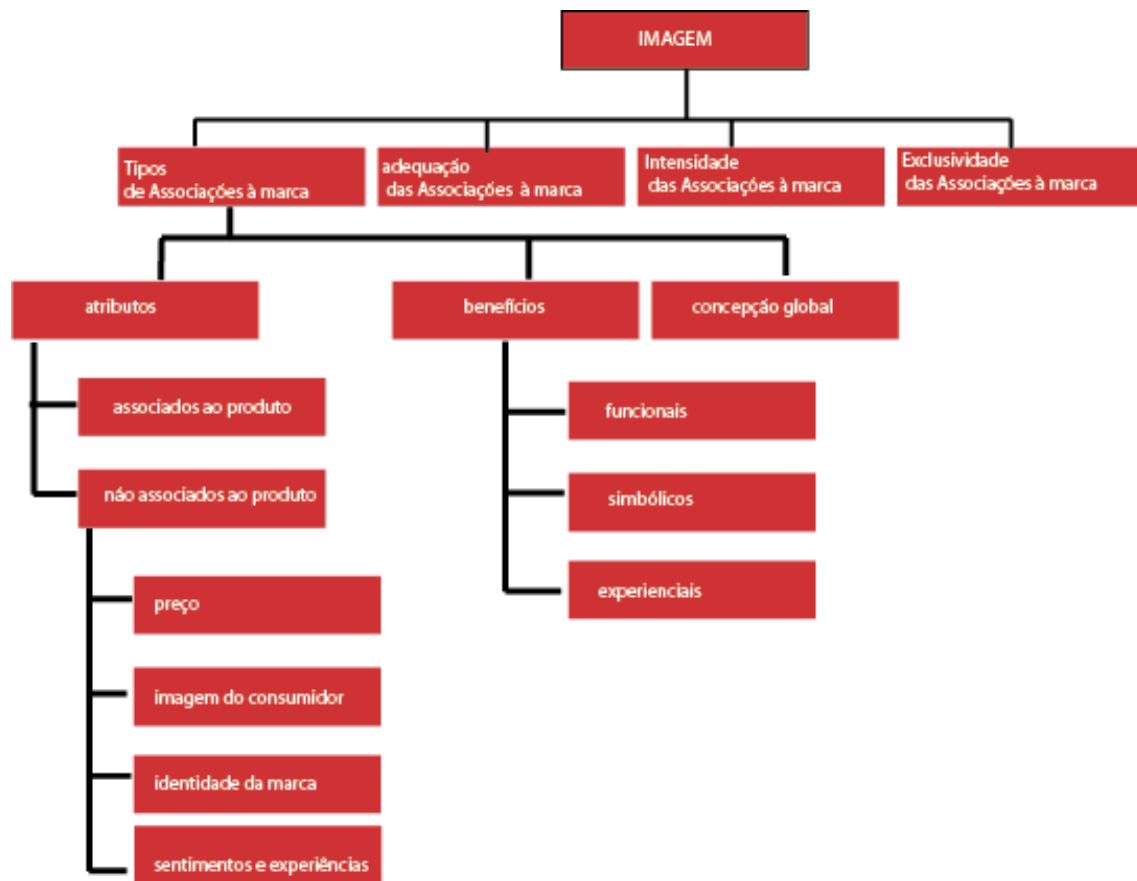


Figura 17-Concepto de imagem. Fonte: elaboração própria adaptado de Keller (1999)

Muitas marcas oferecem uma mistura de benefícios funcionais, simbólicos e experenciais, o que lhes permite serem incluídas nos vários grupos de associações e agradar a um maior grupo de públicos. Contudo, Park et al (1986), alertam para a maior dificuldade em gerir uma imagem “genérica”. Por um lado, diferentes conceitos requerem a utilização de diferentes estratégias a longo-prazo e, uma marca que acarreta múltiplos conceitos, fornece orientações inconsistentes com o seu posicionamento. Por outro lado, uma marca “genérica” tem de competir contra mais marcas concorrentes, o que provocará um maior esforço e desgaste (Park & MacInnis, 1986). Por último, uma marca com múltiplos conceitos tende a ser menos eficiente ao estabelecer uma imagem ou posicionamento, por ser mais difícil demonstrar ao seu público a essência da sua marca. Nestes casos, estas dificuldades são traduzidas pelo aumento dos custos associados à implementação de estratégias de posicionamento e comunicação.



Verifica-se assim que, para além das necessidades dos clientes, a selecção de um conceito que defina a imagem de uma marca<sup>54</sup> ou empresa deve ser baseada na integração com o seu macro ambiente e os seus principais stakeholders, além de que o ambiente interno da empresa também deverá ser considerado.

A marca é envolvida por atributos emocionais na sua essência, traços este de personalidade da marca<sup>55</sup>. Para Gobé (2002, p. 19): Por emocional, quero dizer como uma marca comunica com os consumidores no nível dos sentidos e das emoções. A criação de marcas emocionais fornece os meios e a metodologia para conectar produtos ao consumidor de uma forma profundamente emocional. Ela focaliza o aspecto mais forte do carácter humano; o desejo de transcender a satisfação material e experimentar a realização emocional. A marca é univocamente estabelecida para cumprir essa tarefa, pois pode ativar os mecanismos que sustentam a motivação humana.

A personalidade da marca é definida como um conjunto específico de significados que denominam características únicas e intrínsecas à marca, significados estes que são baseados no carácter das marcas, idênticos aos das pessoas.

Os atributos auto-expressivos por sua vez estão ligados à maneira de como o consumidor se sente ao utilizar determinado produto, criando assim uma relação próxima e pessoal entre o indivíduo e a marca consumida. A marca cria significados através da sua imagem conectando as pessoas e ajudando-as a expressar quem somos, para onde vamos ou quem não somos. Para Lannon (1993), em um nível mais complexo, os símbolos das marcas é parte do esforço dos indivíduos para construir uma identidade. Tudo que comprarmos pode significar e denominar quem somos, para onde vamos e quem não somos e mais como queremos que os outros nos vejam, como achamos correto nos comportar.

A identidade da marca determina as linhas gerais do processo comunicativo e posicionamento pretendido pela empresa junto aos consumidores.

Os consumidores contemporâneos exigentes e mais informados mudaram seus hábitos de consumo que antes eram baseados em quantidade, tangibilidade

---

<sup>54</sup> Kapferer (2003), a imagem, é a forma como os consumidores interpretam os sinais emitidos através dos diversos pontos de comunicação entre a marca e o consumidor. Compreendendo-se que o conceito de identidade é um conceito de emissão e o de imagem um conceito de recepção.

<sup>55</sup> A personalidade da marca, apesar de ser determinada sob a óptica do consumidor, deverá ser favorável à empresa, fazendo-se necessária a constante agregação de valor a si e aos produtos/serviços que oferece ao mercado Aaker (1996).

e dinheiro, e hoje buscam qualidade, intangibilidade e o tempo. A gestão de marcas não é mais focada apenas para a venda de produtos ou serviços, mas sim, em um negócio de comunicação proporcionando assim laços afetivos e benefícios emocionais para o consumidor. As conexões emocionais exigem uma sintonia de valores entre marca e consumidor.

Conseguir alcançar emocionalmente os consumidores por meio de uma experiência generosa, dedicada, inovadora e autêntica eleva uma marca para além de critérios como preço, características e benefícios e a posiciona em um nível superior em relação a suas concorrentes, garantindo assim comprometimento do cliente.

Nos dias atuais a diferenciação das empresas de suas concorrentes, prende-se no ambiente emocional que se estabelece com o consumidor, fazendo-o com argumentos lógicos e emotivos. (Olins, 2005). O consumidor é um ser emocional, que consome para usufruir da utilidade do produto, para poder pertencer a um estrato social, por prazer e, principalmente, porque necessita. Verificamos que o consumidor já não consome porque lhe dizem para consumir, decide o que quer consumir e qual marca consumir (Agostinho, 2013) baseando-se na opinião que tem sobre a “marca” e na confiança, qualidade, satisfação e diferenciação que esta lhe transmite.

Portanto, se o consumidor está diferente aos olhos do mercado, é preciso que as marcas também mudem aos olhos do consumidor. A marca não pode mais ser vista como um preço ou uma corporação geradora de lucros. Tem antes que se tornar num “ser emocional”, que representa e defende valores e que se aproxima dos seus consumidores. Como tal, uma das formas de comunicar a marca neste sentido, é dar vida à personalidade da mesma através do Marketing de Experiências, aproximando a marca de uma marca experiencial (Smilansky, 2009).

Emergem então a questão, o que fazer para que a “marca” seja percebida deste modo pelos consumidores? A caracterização de uma marca experiencial é avaliada nas sensações, sentimentos, cognições e respostas comportamentais evocadas por estímulos relacionados e associados com a mesma, e que são resultado de um projeto, da sua identidade, embalagem, comunicações e ambientes. Além disso, a experiência associada à marca afeta a satisfação do consumidor e a lealdade de forma direta e indireta, por meio de associações de personalidade à marca (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009). Pretende-se que, uma vez

ativada, essa emoção seja o fio condutor do consumo e, fugindo à impulsão do estado de espírito do momento, promova um consumo associado a uma emoção vivida no passado. Assim sendo, quando um evento/experiência é de tal forma marcante para um cliente, este poderá influenciar uma escolha futura, fazendo com que esta já não seja baseada no binómio “qualidade/preço”, e passe a ser baseada no binómio “marca emocional/outras” (Agostinho, 2013). A maioria dos teóricos de marca têm tratado as marcas como identificadores de atributos tais como a qualidade, defendendo que a Marca = ID (identidade). A esta visão falta-lhe a verdadeira essência de uma marca, que deveria ser vista como uma rica fonte de associações sensoriais, afetivas e cognitivas que resultam em experiências de marca memoráveis e gratificantes. Assim, defende-se que a Marca = EX (Experiência) (Schmitt B. , 2010) e não apenas uma identidade.

No processo de concepção e divulgação de uma marca é necessário assim, compreender o que motiva a opção de compra e é fundamental utilizar uma imagem (mental e simbólica), adequada aos sentimentos do consumidor. (Martins, 1999).

Assim a gestão emocional das marcas líderes de mercado passa a representar um ideal de vida para o consumidor, procura algo mais do que a simples satisfação da necessidade básica a que determinado produto/serviço se propõe, busca outros benefícios adicionais, intangíveis e emocionais, gerando assim relacionamentos duradouros, atingindo assim o propósito do marketing satisfazendo às necessidades e desejos dos consumidores

## 2.5 - A Reputação

Foi inspirada no comportamento de pessoas que surgiu a chamada reputação corporativa. Também no caso das empresas, a reputação se desenvolve a partir das práticas que refletem sua identidade e sua imagem e são mantidas ao longo do tempo. A sua construção se dá a partir da qualidade dos relacionamentos que a empresa mantém com seus empregados, clientes, fornecedores e demais stakeholders.

Para o sucesso de uma marca ou empresa, é fundamental reconhecer que a reputação empresarial, antes de ser um aspecto auxiliar ou até mesmo estético, representa na realidade um poderoso diferencial competitivo na guerra pela escolha dos consumidores.

Uma questão a ter em conta é que a construção de uma reputação consome tempo. Uma acção isolada é insuficiente para se construir uma reputação. Ela depende de sua continuidade, permanência e coerência ao longo do tempo. A reputação pode ainda ser arranhada por acontecimentos involuntários como crises, acidentes, erros e sabotagens. Dowling (2001:12), considera que uma boa reputação é capaz de:

- 1) Acrescentar valor psicológico aos produtos [valor agregado];
- 2) Ajudar a reduzir o risco percebido pelos clientes na hora da compra de produtos ou serviços;
- 3) Ajudar os clientes a escolher entre produtos e serviços [diferenciação];
- 4) Aumentar a satisfação dos funcionários no trabalho;
- 5) Aumentar o recrutamento de candidatos com melhor qualificação;
- 6) Tornar a publicidade e a força de vendas mais efetivas;
- 7) Suportar a introdução de novos produtos [no mercado];
- 8) Actuar como um poderoso sinal [de estabilidade] junto aos concorrentes;
- 9) Fornecer acesso aos melhores prestadores de serviços;
- 10) Prover uma segunda chance após uma crise;
- 11) Ajudar a levantar capital no mercado accionista;
- 12) Aumentar o poder negocial da empresa;

A construção da reputação de uma empresa deve envolver todos os aspectos e orientar suas actividades no sentido de integrar suas ações com as expectativas dos vários públicos, entre esses fornecedores, clientes e intermediários, com os quais a empresa mantém relações.

Reputação corporativa é um conceito que é de crescente importância para a gestão empresarial. O início do século XXI cria um novo desafio para as corporações - percebendo o potencial de suas marcas corporativas. Nos mercados atuais, as organizações se concentram em fatores intangíveis para competir e diferenciar seus serviços / produtos em um ambiente, caracterizado por mudanças rápidas. A reputação da corporação é muitas vezes o fator mais importante na obtenção de uma vantagem competitiva, bem como na construção de sucesso financeiro e social.

As organizações perceberam que possuir um nome bem, pode ajudá-los a garantir uma boa posição no mercado. As empresas não são apenas confrontadas com partes interessadas sofisticadas e informadas, mas também por regulamentos rigorosos e padrões em evolução, bem como por associações e agências independentes que atuam como vigilantes que protegem os interesses de seus públicos.

Há muitos benefícios intrínsecos uma boa reputação corporativa. Um dos principais consiste na melhoria do valor da organização para potenciais investidores. Uma forte reputação corporativa inspira confiança nos investidores, o que, por sua vez, leva a um maior preço das ações de uma empresa. Isso traz maior lealdade ao cliente no que concerne aos produtos da empresa. Uma percepção positiva do cliente de uma empresa estende-se aos seus produtos. Igualmente, uma forte reputação corporativa é um factor influente para formar parcerias e alianças estratégicas, já que a empresa parceira tem potencial para melhorar sua própria reputação por associação. Da mesma forma, uma empresa com uma sólida reputação é mais influente na tomada de decisões governamentais legislativas e regulatórias.

A moral e o compromisso dos empregados são mais elevados em empresas com uma boa reputação corporativa. Em épocas de crise, uma boa reputação corporativa pode proteger a empresa das críticas e até mesmo da culpa, e pode ajudá-la a comunicar seu próprio ponto de vista mais facilmente para o público que está disposto a ouvir o seu ponto de vista. O comportamento ético e o negócio

ético têm efeitos não só para as partes interessadas e para os acionistas, mas também para toda a economia. Ao agir de forma ética no processo de tomada de decisão empresarial, haverá uma garantia de maior eficácia produtiva dos recursos económicos. O comportamento corporativo afecta a melhoria económica e institucional de forma responsável e adequada.

(MacInnis, Weiss, & Anderson, 1999) Define reputação como um conceito que representa o nível de estima e favorabilidade perante uma empresa.

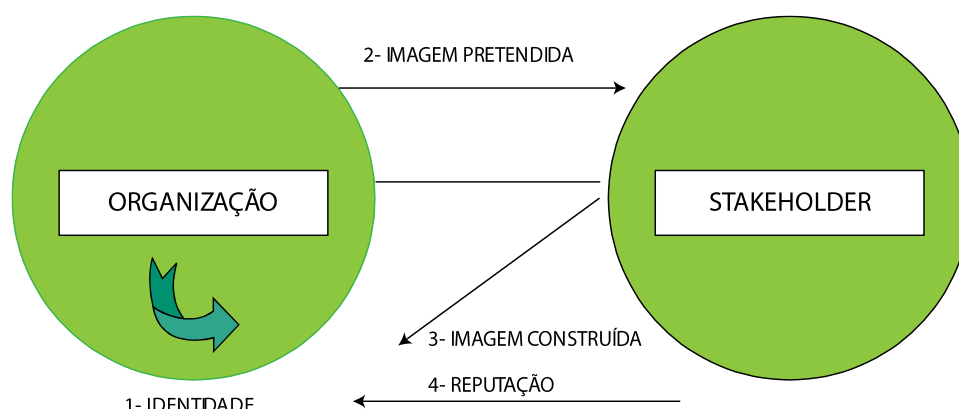
A reputação não é a imagem de uma organização, mas sim um juízo de valor sobre a dita imagem (Mínguez, 2000). É assim o juízo de valor sobre o conjunto de percepções que têm sobre a empresa os diversos grupos de interesse com os quais se relaciona (stakeholders), tanto internos como externos. É o resultado do "comportamento" da empresa ao longo da sua existência e ilustra a capacidade que teve para transmitir os seus valores e para transformar grupos de interesse em aliados. A reputação é assim um capital enormemente valioso para a organização e como tal, há que gerí-lo com rigor, da mesma forma que se gerem outros activos da empresa. A reputação não é fruto de uma campanha que se executa em determinado momento, mas sim um valor que se constrói mediante uma planificação e uma gestão eficaz ao longo do tempo (Mínguez, 2000). Algumas das definições de reputação encontram-se enunciadas na tabela 18.

Tabela 18-Definições de Reputação. Fonte: elaboração própria

Definição de reputação	Autor(es)
Define reputação como a reação afetiva dos consumidores, investidores, fornecedores, empregados e públicos, em geral, de uma empresa.	Fombrun (1996)
"reputação corporativa refere-se às expectativas, atitudes e sentimentos que os consumidores têm sobre a natureza e realidade subjacente da empresa representada por sua identidade corporativa "	Topalian (1984)
Considera reputação corporativa como a acumulação de impressões feitas pelos stakeholders internos e externos mais relevantes.	Chun (2005)
Definem que a reputação é avaliação que o público faz dos aspetos económico-financeiros, sociais e ambientais.	Barnett, Jermier, & Lafferty (2006)
A reputação é a opinião sobre a empresa detida pela totalidade dos stakeholders não apenas dos consumidores. A reputação é um termo abrangente, reflectindo um público maior que faz julgamentos em diversas dimensões da empresa, como seus valores. A reputação é geralmente administrada por departamentos de relações públicas	Frost and Cooke (1999)
A reputação corporativa é a avaliação geral dos stakeholders de uma empresa ao longo do tempo. Esta avaliação é baseada nas experiências directas das partes interessadas com a empresa, qualquer outra forma de comunicação e simbolismo que fornece informações sobre as acções da empresa e / ou uma comparação com as acções de outros concorrentes rivais.	Gotsi & Wilson (2001)
Avaliação global que os stakeholders fazem sobre uma organização ao longo do tempo.	Thomas e Brito (2010)
a reputação representa um juízo de valor sobre as qualidades da organização, construídas ao longo de um período e focando-se na forma como a mesma se comporta, na estimativa da sua consistência e vontade para repetir um atributo ao longo do tempo de forma semelhante	Balmer (1998)
"A reputação corporativa é a avaliação (respeito, estima) em que a imagem de uma organização é mantida por pessoas ..... Uma reputação é o conjunto de significados pelos quais é conhecida uma empresa através da qual as pessoas a descrevem, dela se lembram e se relacionam. É o resultado líquido das interações entre crenças, ideias, sentimentos e impressões sobre a empresa. Uma empresa não terá reputação - as pessoas possuem a reputação da empresa "	Dowling, (1986)
"Reputação refere-se a uma impressão holística e viva que um grupo específico tem sobre uma corporação, em parte como resultado do processamento de informação (criação de sentido) realizado pelos membros do grupo e em parte também pela comunicação da empresa em questão no respeitante à sua natureza, ou seja, a imagem fabricada e projetada de si mesma "	Alvesson (1990)
Reputações são todas as avaliações de organizações realizadas pelos seus stakeholders. São as percepções agregadas por stakeholders no que concerne à capacidade de uma organização de cumprir com as suas expectativas quando essas partes interessadas estão interessadas em adquirir os produtos da empresa, trabalhar para a empresa ou investir na mesma.	Van Riel and Fombrun (2007)
A reputação corporativa é o resultado da representação colectiva de um passado. Acções e resultados que descrevem a capacidade de entregar dividendos valorizados aos diversos stakeholders. Estabelece um paralelo com os seus stakeholders nas vertentes internas e externas assim como com os seus ambientes institucionais competitivos	Fombrun e Rindova (1996)
Definem que a reputação consiste num conjunto de crenças, associadas a uma característica da organização, que estão de certa forma generalizadas e difundidas num certo meio.	Barron e Rolfe (2011)



A reputação corporativa é o barómetro da actuação da empresa no mercado, ou seja, representação na mental. Que afecta a atitude, que por sua vez, afecta o comportamento. Nenhuma empresa pode dar-se ao luxo de ignorar a reputação (Bernstein, 1991). Argenti e Forman (2011) definem a reputação corporativa com base nos conceitos de identidade corporativa e de imagem corporativa, isto é, a reputação de uma organização depende da identidade da organização, da conformidade estabelecida entre as imagens compreendidas pelos distintos grupos que se relacionam com a empresa (stakeholders) e também do alinhamento entre a identidade e a imagem alcançada. É no contexto de competitividade que as empresas sobrevivem no mercado, num tempo em que é intenso o diálogo entre os consumidores e a circulação de informações na rede, é fundamental que cada organização se preocupe e invista na construção e manutenção de uma boa comunicação. A natureza da reputação corporativa trata-se claramente de um constructo compreensível e colectivo, e como tal interdependente de outros conceitos corporativos, assim diversas abordagens académicas apresentam o conceito como sendo a integração ou o somatório de outros conceitos afectos às questões do corporate. Brown et al (2006), consideram ser a reputação corporativa a percepção dos stakeholders externos sobre a organização. Na figura 18

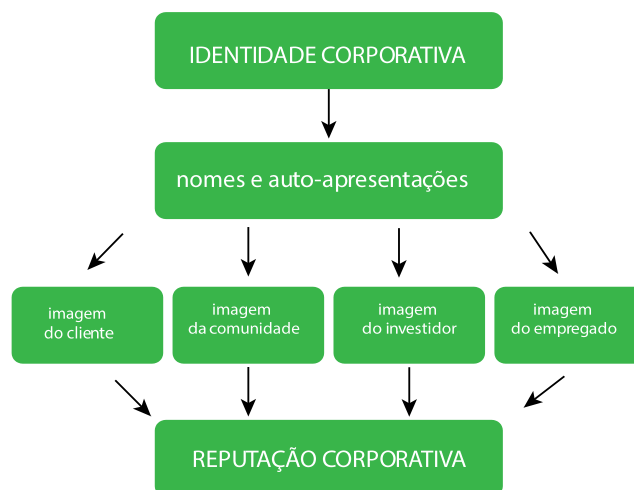


*Figura 18-Reputação do ponto de vista organizacional. Fonte: elaboração própria, baseado em Brown, Dacin, Pratt, & Whetton, 2006*

encontra-se ilustrada esta proposta.

Fombrun (1996), por sua vez, apresenta a reputação corporativa como parte integrante da identidade corporativa e da imagem(ens) corporativa(as). Esta abordagem pode ser observada no quadro da Figura 19.





*Figura 19-Identidade Corporativa, Fonte: elaboração própria adaptado de Fombrum(1996)*

Esta perspectiva apresenta como ponto de partida para a reputação corporativa a identidade corporativa, ou seja, as percepções dos stakeholders internos sobre a organização. A imagem corporativa, por sua vez é formada através do branding e actividades do âmbito da comunicação levadas a cabo pela organização e destinada aos grupos de stakeholders externos. Todas as imagens desenvolvidas colectivamente pelos diversos grupos de stakeholders (clientes, comunidade, investidores e empregados) criadas através das actividades de comunicação e branding formam a reputação corporativa.

O carácter interdependente da reputação no que concerne a uma multiplicidade de factores, levou a uma abordagem mais centrada em factores endógenos realizada por Gotsi e Wilson (2001), esta abordagem centra-se na acção que pode ter o meio na construção da reputação. Assim são apresentados factores como a reputação pessoal, a reputação industrial, a reputação dos competidores, a reputação do país e outros factores exógenos relacionados com o entorno onde a organização desenvolve actividade, no entanto também os factores de carácter interno são de extrema importância no quadro da análise da reputação. Empresas com uma reputação positiva têm mais facilidade para atrair e reter funcionários e podem cobrar mais por seus produtos”. (Fombrun e van Riel, 2007:47). Chun(2005), considera ser o mesmo um conceito que ainda nenhuma fonte sintetizou na sua totalidade.

Reputação é o conjunto de crenças colectivas sobre as capacidades de uma empresa no que concerne à satisfação dos seus vários stakeholders (Gabbineta, Ravasi, & Mazzola, 2007).

A proposta apresentada por Gotsi e Wilson(2001), esquematizada na figura 20, apresenta a formação de imagens com base em: comportamento da empresa, simbolismo da empresa e Comunicação estas imagens por sua vez articulam-se e formam a reputação. Na abordagem realizada também há um destaque para os entornos onde a organização desenvolve actividade, sendo a reputação afetada também pelo meio ambiente onde factores políticos, económicos, sociais, tecnológicos e competitivos acabam por influir a diversos níveis no modus operandi da organização.

Muitas definições de reputação corporativa sugerem que a imagem corporativa e a identidade corporativa são as responsáveis pela formação da Reputação corporativa. Esta definição está alinhada com outras propostas que visam apresentar a reputação como a agregação entre diversos aspectos afectos às organizações como a identidade, a imagem o branding e a comunicação.

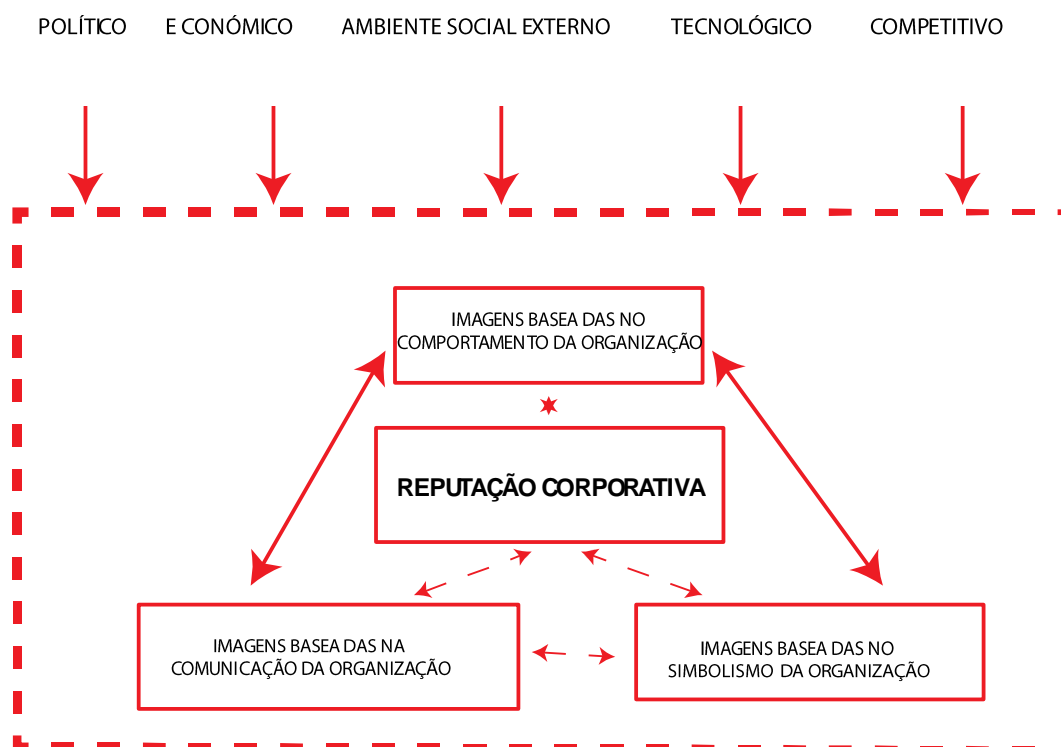


Figura 20-Proposta de conceito de reputação. Fonte: elaboração própria baseado em Gotsi e Wilson(2001)

Apresentam-se assim propostas que visam sintetizar este constructo, entre as quais a de Wartick(2002), que apresenta uma proposta baseada numa equação, onde reputação é igual ao somatório entre imagem e identidade, figura 21.

$$\text{Reputação} = f(\text{Imagem} + \text{Identidade})$$

*Figura 21-Reputação segundo Wartick,( 2002). Fonte: elaboração própria*

No seguimento desta abordagem emergiram definições que visavam efectivamente complementar esta proposta, adicionando-lhe assim factores à equação a fim de a precisar. Emerge assim a abordagem apresentada na figura 22, que visa destacar todos os elementos que somados constroem a imagem e, nomeadamente com a adição do somatório da performance e comportamento que, por sua vez somados com a comunicação originam as imagens, que por sua vez são iguais à reputação (Doorley & Garcia, 2007).

$$\text{REPUTAÇÃO} = \text{somatório de IMAGENS} = (\text{Performance} + \text{comportamento}) + \text{comunicação}$$

*Figura 22- Reputação. Fonte: elaboração própria baseado em Doorley e Garcia (2007)*

Esta abordagem subsequente desagregou todos os elementos constituintes da reputação e apresenta como ponto de partida a identidade corporativa, que reflecte o carácter da organização, a sua cultura e valores. A identidade corporativa é pensada assim como uma colecção de símbolos que derivam de valores e crenças internas. E isto leva à formação de imagens corporativas criadas através da comunicação corporativa, resultando assim na formação de Impressões sobre a empresa. A formação de juízos de valor por parte dos observadores é o reflexo

da reputação de uma empresa. Em última análise, isto resulta no capital de reputação corporativa, um activo intangível e como tal com potencial para gerar dividendos económicos, que as empresas se esforçam para alcançar (Barnett, Jermier, & Lafferty, 2006).

Por sua vez, a figura 23 apresenta-se um esquema baseado nesta perspectiva, onde fica patente que um maior conhecimento das percepções dos stakeholders sobre a organização ajudará a definir um tipo de plataforma reputacional em que a coerência e o equilíbrio entre o que a organização deseja, pode ou deve fazer devem ser levados em consideração.

Desta forma, ao identificar as fontes de influência (directa ou indirecta) que podem afectar as percepções dos stakeholders, temos uma abordagem consistente para medir a reputação por meio do alinhamento interno e integração das diferentes áreas que interagem com os diferentes grupos de partes interessadas (Georges, 2011), como se apresenta na figura 24. Hatch e Schultz (2001), por sua vez, também estabeleceram a importância do alinhamento entre a visão, cultura (capacidades) e imagem (expectativas) de uma organização, a fim de construir uma marca forte e uma sólida reputação.

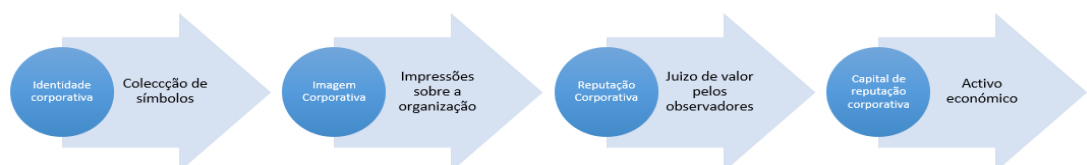


Figura 23-proposta de reputação. Fonte: elaboração própria baseado em Barnett, Jermier, & Lafferty( 2006)

As lacunas de reputação entre as partes interessadas internas e externas têm consequências imediatas e de longo prazo, afetando as ações futuras das partes interessadas em relação à organização. Este factor pode levar à perda de confiança (fundamental para as transações comerciais), equipa desmembrada e uma orientação errada para a própria organização, se ela não mantiver contacto com o que o mercado espera dela (Smith, Smith, & Wang, 2010).



Figura 25- Plataforma da Reputação organizacional baseada em Georges(2011). Fonte: elaboração própria

Com estes elementos de análise considerados, uma organização pode determinar se precisa reforçar sua posição atual (se já possui uma reputação forte) ou trabalhar no alinhamento dos aspectos acima mencionados: visão, cultura (capacidades) e imagem (expectativas). Isso definirá a intenção estratégica da organização e permitirá o desenvolvimento e implementação de uma estratégia de reputação específica (Cornelissen , 2011). Por exemplo, Heugens, Van Riel e Van Den Bosch (2004) sugerem quatro recursos de gestão de reputação em resposta a ameaças de reputação para o caso de empresas de alimentos holandesas, que eventualmente poderiam ser adaptados a outros casos semelhantes de risco de reputação em diferentes contextos.

Também Villafañe(2004), considera o facto de ambos os conceitos, identidade e reputação, se basearem em percepções podem ser confundidos ou considerados a mesma coisa, a identidade corporativa é um elemento essencial no quadro da construção da reputação, e que por vezes há confusão entre ambos os conceitos, no entanto considera tratarem-se de duas coisas distintas que o autor diferencia na sua essência como pode ser verificado na tabela 19.

*Tabela 19-Conceitos de Imagem e Reputação Corporativa. Fonte: elaboração própria adaptado de Villafañe (2004)*

<b>Imagem Corporativa</b>	<b>Reputação Corporativa</b>
<b>Projecta a personalidade corporativa</b>	É o resultado do reconhecimento do comportamento
<b>Carácter conjuntural e efeitos efêmeros</b>	Carácter estrutural e efeitos duradouros
<b>Difícil de objectivar</b>	Empiricamente verificável
<b>Gera expectativas associadas à oferta</b>	Gera valor como consequência da resposta
<b>Constrói-se fora da organização</b>	Gera-se no interior da organização

A gestão da reputação assume, por isso, particular importância porque ajuda a reforçar um conjunto de factores que são o pilar de qualquer negócio: performance financeira (competitividade, lucro, crescimento), apelo emocional (respeito, admiração e confiança), visão e liderança (qualidades da gestão), cultura empresarial (capacidade para atrair e reter talentos), responsabilidade social corporativa (compromisso com a comunidade), produtos e serviços (qualidade e inovação). A melhor forma de gerir a reputação corporativa é assumir seu comando e considerá-la um fator estratégico de sucesso, capaz de ajudar a empresa no mercado competitivo, reforçar suas vantagens competitivas e estreitar o relacionamento com os principais stakeholders.

Os efeitos causados por uma má ou boa reputação impactam a empresa em muitos aspectos e entre diferentes grupos de interesse, causando a atração ou a evasão desses grupos. É por isso que as empresas devem se preocupar com a gestão da reputação, “os líderes que sistematicamente avaliam, mensuram e gerenciam a reputação de suas empresas têm uma melhor chance de sobreviver à ambientes de risco, turbulentos e desafiadores em que as empresas do século 21 cada vez mais operam.” (Fombrun e van Riel, 2004).

O enviar de sinais de incerteza para a opinião pública, potencia a criação de uma reação em cadeia que afecta negativamente o negócio. Portanto, podemos facilmente deduzir que “uma má reputação pode comprometer a saúde de uma corporação da seguinte forma: muitos CEOs dizem que os analistas de mer-

cado não gostam de sua empresa e desvalorizam seu o preço da ação. Os Jornalistas parecem dar atenção especial às empresas com más reputações e, mesmo quando essas empresas fazem algo de bom, os jornalistas tendem a lembrar o seu público que esta empresa tem um histórico menos bom. Por sua vez, os clientes parecem ser mais preocupados e sensíveis em relação ao preço de produtos e serviços de empresas menos respeitadas. Uma má reputação tende a ‘alimentar’ o baixo nível de moral dos funcionários “. Dowling (2001)

A reputação é assim um activo estratégico que emerge da soma das imagens corporativas geradas pelos stakeholders que, como tal são efectivamente o mais importante elemento no quadro da sua criação. “É um constructo social numa certa conjuntura temporal específica, ou seja, a percepção no aqui e no agora mensurável por uma série de estudos (Carrillo Durán, Castillo Diaz, & Garcia, 2010)”.

A informação encontrada online sobre organizações é por norma aceite pela comunidade dos negócios como uma factor que contribui para a modelação das percepções dos consumidores e opiniões sobre as organizações (Gorry & Westbrook, 2009). Na perspectiva de (Bunting & Lipski, 2000), estas percepções e opiniões, independentemente da sua veracidade, são igualmente impactantes na reputação das organizações tal qual as acções da mesma (Bunting & Lipski, 2000). No contexto actual onde o acesso à internet está massificado e além disso, a qualquer minuto podem emergir comentários ou abordagens menos abonatórias para as organizações no quadro da mesma. As organizações tendencialmente têm de pôr em prática procedimentos e práticas que visem a gestão da sua reputação, os riscos envolvidos aumentam no quadro da interacção com uma comunidade cada vez maior através das redes sociais. Uma compreensão de como a reputação é gerida neste meio é assim vital para a organização (Jones, Temperley, & Lima, 2009). Garcia e Hart (2007) revelam que se uma organização falhar em termos de comunicação online com os seus stakeholders, alguém-frequentemente não ligado à organização- irá comunicar por ela. Neste sentido a gestão da reputação corporativa online deve conter uma destas quatro características: (A) envolvimento de oposição, (b) comunicação directa, (c) apoio de terceiros e (d) construção de relações (Bunting & Lipski, 2000). É importante para as organizações, especialmente para aquelas em que a maioria dos seus stakeholders usa a internet para encontrarem informação sobre a organização e as suas acções –

procederem à avaliação de como a internet e os media sociais integram a sua estratégia de gestão de reputação corporativa (Chun & Davies, 2001).

### 2.5.1 - Responsabilidade Social Corporativa

A análise da literatura sobre a temática apresenta um conjunto variado de definições no quadro da Responsabilidade Social, havendo claro autos que distinguem os conceitos de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), Responsabilidade Social das Organizações (RSO) e Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Na opinião de Monteiro (2009) a responsabilidade social apresenta-se como um tema cada vez mais importante no comportamento das organizações, exercendo impacto nos objectivos, estratégias e no próprio significado de empresa. Segundo o mesmo autor, o conceito de Responsabilidade Social pode ter várias interpretações: responsabilidade social empresarial (RSE), responsabilidade social das organizações (RSO) e responsabilidade social corporativa (RSC). Esta variedade de conceitos, está relacionada com a controvérsia empresa/organização, no qual o conceito de empresa está associado a uma lógica de mercado, de oferta e procura, onde o mais importante é a obtenção do lucro e a satisfação dos acionistas e o conceito de organização é perspectivado como um todo interdependente no qual as variáveis clientes, fornecedores, colaboradores, comunidade, acionistas, entre outros são considerados na elaboração e definição da sua estratégia. Há, no entanto, diversas interpretações existentes, atendendo a diversas linhas de pensamento, no entanto torna-se essencial ter em conta que se referem apenas a um único conceito – Responsabilidade Social. Para Teixeira (2009), a Responsabilidade Empresarial já não é uma opção meramente voluntária ou um privilégio das grandes empresas pelo que cabe a todas as organizações, independentemente da sua natureza, dimensão e setor de actividade procurar um equilíbrio entre as suas necessidades e as questões económicas, ambientais e sociais a que têm de dar resposta.

O Conceito de responsabilidade social é tendencialmente um pressuposto de actuação por parte das organizações, funciona como um fio condutor, transversal e inspirador das várias áreas de atuação da entidade, funcionando como um sustentáculo da própria reputação. A responsabilidade social deve tendencialmente ser inerente à própria organização, fazendo parte da sua estratégia, dos



seus princípios e valores, tendo a ética como aliada e envolvendo os stakeholders, assim como as suas preocupações atuais e futuras, no âmbito da sua qualidade de vida, tornando as organizações socialmente responsáveis e sustentáveis.

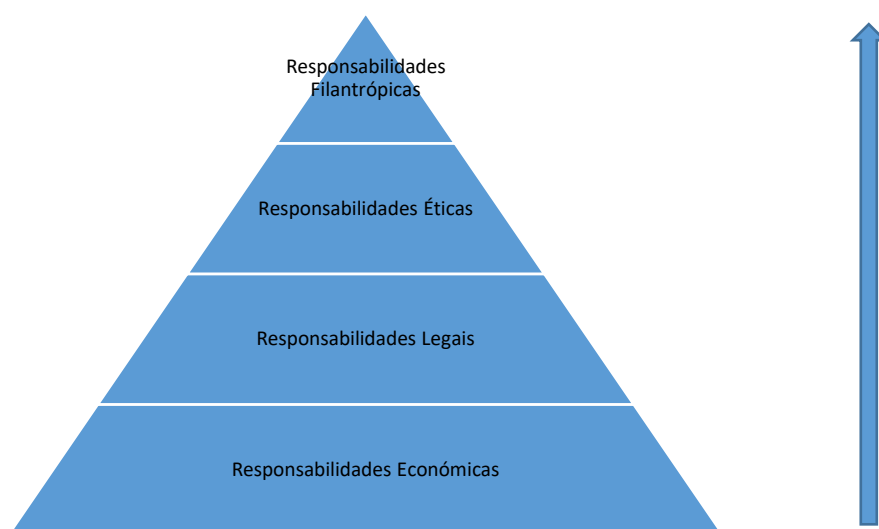
É muito difícil precisar a emergência do conceito, no entanto, a primeira referência conhecida data de 1926, com a publicação do livro “Social Control of Business”, onde Clark (1926), considera que contabilidade forneceu um mecanismo essencial para monitorizar o comportamento de empresas economicamente poderosas e para assegurar o seu funcionamento dentro dos limites estabelecidos pelos regulamentos vigentes. Na mesma linha Kreeps (1941) apresenta o conceito da nova economia do bem-estar social contrapondo perspectivas mais clássicas e conservadoras inerentes ao mundo dos negócios. A publicação do livro “Social Responsibilities of a Businessman”, no qual Bowen (1953), procura resposta para a seguinte questão: “Que responsabilidades para com a sociedade se podem responsabilmente esperar que os empresários assumam”, estas teorizações acerca do impacto na vida dos cidadãos comuns das atuações das grandes empresas, através do seu poder de decisão e influência, questionando sobre os limites de uma eventual responsabilidade.

Durante os anos sessenta, Davis (1960) e McGuire (1963) procuraram de alguma forma dar consistência ao conceito acrescentando que determinadas decisões de carácter empresarial socialmente responsáveis poderiam traduzir-se como ganhos financeiros a longo prazo. Anos mais tarde, Davis (1967) acrescenta “o sistema de negócio não existe sozinho e um sistema de negócio saudável não pode existir dentro de uma sociedade doente”, assim foi ampliando e limando arestas ao próprio conceito tentando a sua extensão, acrescentando-lhe também ao mesmo a variável empresa.

No entanto, durante a década de 70, múltiplos autores se emergiram contra a Responsabilidade Social, entre os quais Friedman (1970) com argumentos tão fortes como “a responsabilidade social dos negócios é aumentar os lucros” enunciados num artigo com o mesmo nome, no qual Friedman (1970), exprime toda a sua oposição ao conceito de Responsabilidade Social, alegando os gestores tem como obrigação única e exclusivamente aumentar o lucro embora dentro dos limites impostos pela sociedade, se assim não for a responsabilidade social seria prejudicial ao mercado livre. Na perspectiva deste autor a empresa como responsável

pelos interesses de todos os que estão envolvidos na sua actividade, deve é satisfazer os seus accionistas. Nesta perspectiva o conceito de responsabilidade social empresarial é visto como uma estratégia antagónica ao próprio conceito de empresa, pois desvia-se do objectivo final que é a obtenção de lucro em prol da distribuição de dividendos pela sociedade.

Cerca de 1970, tentou-se objectivar o conceito identificando-se as suas funções efectivas dentro da empresa. Carroll (1979) considera que a Responsabilidade Social das Empresas abrange um compromisso voluntarioso dos empresários com responsabilidades que excedem as legítimas obrigações económicas ou legais. Identificou as funções económicas, legais, éticas e filantrópicas, nesta perspectiva, a empresa deve ser lucrativa, cumpridora das suas responsabilidades perante a lei, atuar eticamente estabelecendo parcerias com outras empresas, instituições ou desenvolvendo ações de voluntariado empresarial envolvendo os colaboradores nestas iniciativas (Carroll, 1991).



*Figura 26-A pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa. Fonte: elaboração própria (adaptado de Carroll, 1991)*

Apesar de haver reformulações a este modelo, apresentado na figura 25, nomeadamente sintetização do modelo para três vectores: o económico, legal e ético, ainda há organizações de grande dimensão fieis ao modelo inicial de quatro vectores proposto por Carroll (Leal A. , Caetano, Brandão, Duarte, & Gouveia, 2011).

Já durante a década de 80, Drucker (1984) defende a ideia de que a rentabilidade do negócio e a responsabilidade social eram noções complementares, sendo que a responsabilidade social poderia ser uma oportunidade de negócio. Na década seguinte, foi crescente a importância para as empresas, no quadro dos seus modelos de negócio, do tema responsabilidade social. Na época em questão havia um claro privilégio de acções direccionadas para o investimento social provado e para a filantropia. Verifica-se também uma preocupação com a imagem da empresa (Silva, 2015). Assim começam a surgir instituições que atuam no campo da responsabilidade social. Essas instituições por sua vez têm como objectivo a promoção junto das empresas de iniciativas de práticas de responsabilidade social como parte integrante da sua estratégia empresarial. Vive-se um período de responsabilidade social estratégica. Coloca-se, então, a necessidade de descobrir quais os impactos da partilha de valor entre a sociedade e os negócios e quais os ambientes externos que os afetam. É a partir desta altura que a RSE começa a ser mais eficiente (Porter & Kramer, 2006).

Em conformidade com Rodrigues et al (2012) a responsabilidade social é bastante incentivada a nível europeu, constituindo mesmo um objectivo partilhado na União Europeia, de forma a garantir a modernização económica, baseada no incremento dos níveis de competitividade e produtividade, no respeito pelas políticas sociais e proteção da qualidade do meio ambiente. Exemplo disso, é a autonomização do conceito através da publicação pela comissão Europeia, em julho de 2001 do Livro Verde “Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas<sup>56</sup>”. O objectivo do livro em questão visava potenciar o debate público europeu, promover e explicar a dimensão e benefícios provenientes da aceitação da Responsabilidade Social como parte integrante de uma estratégia organizacional. Para a Comissão Europeia, a definição de RSE passa por as empresas integrarem voluntariamente na sua actividade e na interação com as partes interessadas preocupações sociais e ambientais. Na perspectiva da Comissão Europeia consideram-se empresas que tenham tido bons resultados em termos sociais e ecológicos indiciam que práticas de responsabilidade social podem resultar num desempenho, crescimento e capacidade de gerar lucros superiores. Identifica ainda que podem ser considerados dois efeitos no impacto económico proveniente

---

<sup>56</sup> Livro Verde, disponível em: [https://hip.lisboa.ucp.pt/edocs/cde/2002\\_8665.pdf](https://hip.lisboa.ucp.pt/edocs/cde/2002_8665.pdf) [consultado em 10/08/2017]

da responsabilidade social; o direto e o indireto, sendo o direto, por exemplo, o de um melhor ambiente de trabalho, levando a um maior empenho da produtividade dos trabalhadores, ou de uma utilização mais eficaz dos recursos naturais; e por sua vez, os efeitos indiretos advêm de uma maior atenção dos consumidores e dos investidores, o que poderá levar ao reforço das oportunidades de mercado. Inversamente, as críticas dirigidas à prática de uma empresa poderão, por vezes, ter um efeito negativo sobre a sua reputação, afetando ativos fundamentais, como a sua marca e a sua imagem. Na perspectiva de Leal et al, (2011) nesta publicação está patente uma transparente intenção de promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, representado por três tipos de objectivos genéricos da responsabilidade social: económicos, sociais e ambientais.

A definição de responsabilidade Social é apresentada no contexto do Livro Verde da seguinte forma:

“a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas”. Defende também que “ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais, implica ir mais além através de um maior investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais”.

Na perspectiva de Gaudêncio (2009), o conceito de responsabilidade social está destinado a ter um lugar na sociedade, junto dos cidadãos com quem forma uma comunidade e em que existem relações de dependência para ambas as partes; a ética, por sua vez, baseia-se com a forma como são observados no local de trabalho valores essenciais como: a honestidade, respeito e a justiça; a forma como as empresas agem perante os clientes e parceiros; bem como o cumprimento de normas, regulamentos e padrões legais de funcionamento. A responsabilidade social é assim uma “obrigação moral das organizações que reflete o contributo das suas iniciativas para o desenvolvimento da comunidade envolvente” (Coelho et al 2008, p. 140). Os mesmos autores, referem que a responsabilidade social emerge como um conceito inerente a todo o tipo de organização, na medida em que estas são constituídas por indivíduos socialmente integrados numa comunidade que acolhe a sua vida privada e onde incrementam a sua actividade profissional.

Actualmente o conceito de responsabilidade social divide-se em duas dimensões a interna e a externa, a primeira tem impacto sobre os colaboradores das organizações prende-se com questões como o investimento no capital humano, saúde, segurança no trabalho e gestão da mudança. A dimensão externa, por sua vez, estende-se à comunidade local ultrapassando o perímetro da empresa estendendo-se assim a todos os stakeholders incluindo, autoridades públicas e ONG que exercem a sua actividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente (Pinheiro, 2012). A responsabilidade social cria a reputação que a empresa é honesta e confiável, adicionando-lhe assim valor financeiro (Ho, Li, Tam, & Tong, 2016), neste sentido é além de ser um importante activo intangível é também claramente uma fonte de vantagem competitiva para as organizações.

## **2.6 - A Comunicação Corporativa**

Na perspectiva de Bueno (2007, p.7), foi durante a década de 1990 que a Comunicação deixa de ser apenas um conjunto de actividades realizadas de forma desintegrada para “constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse.” E, a partir daí, começa a ser entendida como estratégica para as organizações e passa a ser relacionada ao negócio da empresa e integrar suas vertentes institucionais e mercadológicas. De acordo com Kunch (2003), a função estratégica tem por objectivo abrir os “canais de comunicação entre a organização e seus públicos, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão e seus propósitos e princípios.” Uma estratégia é um mapa de informações que responde à forma como a empresa irá operar no mundo em que está inserida e no qual a comunicação desempenha papel importante, reconhecem McGree e Prusak (1994, p43).

O período entre 1990 e 2000 foi marcado por um grande número de estudos que buscavam ampliar o olhar em torno da comunicação organizacional com base em novos métodos e novas percepções teóricas, passando a adquirir uma forma mais abrangente.

Não bastava somente informar, era preciso que as informações estivessem em harmonia com os propósitos da organização. Assim, “A comunicação ganha

notoriedade, pela sua função de conhecer, analisar e direccionar esses fluxos informacionais para o objectivo geral da organização, dando um sentido estratégico à prática comunicacional (Oliveira, 2007).” Na perspectiva da mesma autora deve-se compreender a comunicação estratégica a partir de dois aspectos: o primeiro refere-se ao alinhamento da comunicação aos objectivos da organização e da sua contribuição para o alcance dos resultados organizacionais. Já o segundo está relacionado ao papel dos atores sociais no que diz respeito às decisões organizacionais.

A comunicação corporativa pode ser definida como “a responsável directa, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização (Kunsh, 2003).”

No quadro das várias actividades desenvolvidas pelas empresas a fim de almejar um irrepreensível andamento no que diz respeito aos seus processos produtivos, para sua organização e para sua sobrevivência no mercado, a comunicação na sua essência, nas suas virtudes, interesses, posturas e estratégias, figura entre as demandas mais complicadas, visto que toda e qualquer acção, intencionalmente ou não, comunica sempre algo a alguém (Bernstein, 1991). Portanto conferimos a importância que terá sem dúvida nenhuma o plano estratégico da empresa e a forma como este usa as ferramentas comunicacionais a seu dispor, é necessário conhecer as variáveis do mercado e o comportamento da informação, a comunicação tem um papel fundamental no plano estratégico da organização (Bueno, 2011). Este plano acresce efectivamente uma fundamentalidade pelo facto da empresa de forma continuada e inadvertida estar sistematicamente a produzir conteúdos pois, “o facto de que a empresa existe de qualquer modo é por si mesmo uma forma de comunicação (Olins, 1990),” ou instrumento através do qual todas as formas conscientes de comunicação, internas e externas, estão harmonizadas da forma mais efectiva e eficiente possível a fim de criar uma base favorável para os relacionamentos com os grupos dos quais a organização depende (van Riel, 1995).

A comunicação corporativa consiste assim, essencialmente e, de uma forma simples, no somatório das acções realizadas pela organização a fim de dar a conhecer não apenas a sua actividade, mas também satisfazer os requisitos dos

seus diversos stakeholders. Estabelecendo uma tipologia de comunicação interactiva com os seus stakeholders permitindo que os fluxos de comunicação sejam bidireccionais. A comunicação corporativa é uma função da gestão que disponibiliza uma estrutura para a coordenação efectiva da comunicação interna e externa, cujo propósito principal é manter uma reputação favorável entre os grupos que a empresa depende (Cornelissen, 2004). Assim, a comunicação corporativa pode ser vista como o conjunto de formas de expressão que uma organização apresenta (Mínguez, 2000). Na perspectiva de Vásquez (2007), a comunicação corporativa tem foco na comunicação vinculada aos aspectos corporativos e na difusão do portfólio da empresa. Weil (1992, p.25-27), por sua vez, estabelece uma relação entre a emergência da comunicação corporativa com a necessidade premente de estabelecer uma distinção entre as acções do âmbito da comunicação que não estivessem restritas ao campo mercadológico, ou seja, à promoção e à venda de produtos. Nesta perspectiva, o discurso institucional procurava “modificar um comportamento, uma atitude ou a conseguir adesões a uma ideia [...]”. Neste contexto as organizações começaram-se a posicionar não apenas como simples fabricantes de bens materiais, mas, sobretudo, como “sujeitos e realizadores de um projecto.” A organização torna-se, então, “emissora de sentidos”, através da sua metamorfose de uma empresa baseada na produção para empresa fundada num projeto orientado, é efectivamente uma mudança radical de concepção, necessariamente legitimada, publicitada, entendida e aceite pela maioria. Esta nova postura promove a valorização da comunicação institucional que, desta forma, garante à organização a unidade e a perenidade, com metas mais consistentes do que a promoção dos seus produtos e marcas, função primordial da comunicação mercadológica. Jablin et al (1987) consideram a comunicação nas empresas e instituições é “um processo que ocorre, que tem lugar, entre os membros de uma colectividade social[...] que implica a criação, intercâmbio (recepção e envio), processamento e armazenamento de mensagens dentro de um sistema de objectivos determinados” (Jablin, Putnam, Roberts, & Porter, 1987). Torquato (1992) aponta que um dos maiores desafios da comunicação moderna é tornar compatível a visibilidade de uma organização com sua identidade – personalidade da empresa, composta pela linha de produtos e serviços, pela cultura organizacional, por seu tamanho, por sua história e por seu quadro de funcionários – entendendo-se visibilidade como um conjunto de manifestações que tornam uma empresa visível aos

olhos da opinião pública, a imagem. A fim de garantir que os diferentes stakeholders percepcionam a organização de uma forma ampla e consistente e, ainda alinhada com a identidade corporativa projectada, as organizações têm de nela integrar toda a sua comunicação, desde as brochuras aos websites, mantendo uma coerência temática em termos de tons, imagens e logos. (Cornelissen, 2004). Assim, a comunicação corporativa consiste em potenciar todas vertentes de comunicação que actuam no sentido de potenciar as diversas esferas e características que colaboram e influenciam a criação de uma identidade corporativa assim como a forma como esta se pode projetar para o exterior. A projeção de uma identidade e a sua percepção por parte de um receptor apresenta-se sob a forma de personalidade corporativa (Villafañe, 1998). O conceito chave para desenvolver uma estratégia de comunicação corporativa é a identidade corporativa, ou seja, o perfil que a empresa pretende projectar para os seus grupos de stakeholders mais importantes e como pretende ser conhecida por esses vários grupos, através da imagem e reputação corporativas, que os mesmos criam da organização (Cornelissen, 2004).

Assim, a comunicação corporativa como o processo responsável pela transferência da identidade e pela sua materialização em imagem de marca. É o expediente que permite à organização efectivamente dar-se a conhecer a si e aos seus produtos ou serviços, gerando dados que o público processará e transformará em imagem (Figura 26).

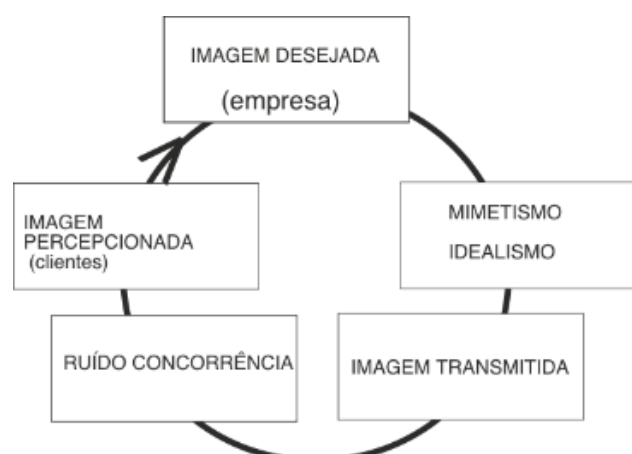


Figura 27-Ciclo de Comunicação de marca. Fonte: elaboração própria adaptado de Ruão(2000)



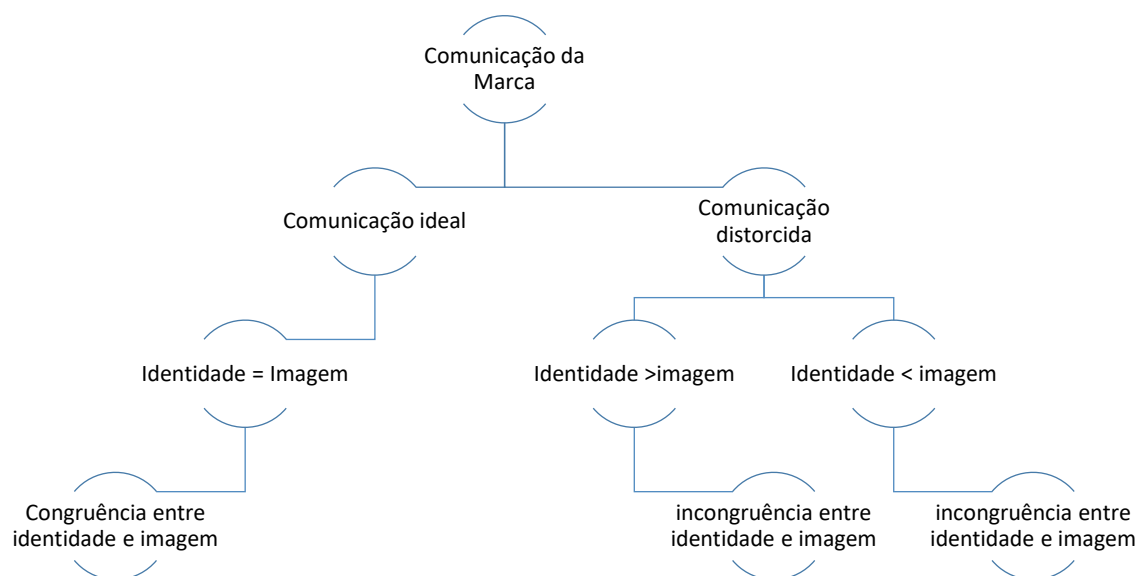
Isto porque a marca não existe como um fim em si, mas com o propósito de representar a oferta organizacional, sendo imperativo que se dê a conhecer. A comunicação é, por isso, um vector fundamental da existência e sobrevivência da marca, pois sem isso os consumidores não teriam contacto com ela e, consequentemente, esta não existiria para eles (Ruão, 2000).

A natureza da construção da marca caracteriza-se pela articulação de elementos materiais que se interligam, criando percepções nos consumidores tendo assim os consumidores um conhecimento directo da marca, no entanto descodificam-a e percebem-na através das suas múltiplas expressões. Essas expressões são as diferentes mensagens que a organização vai produzindo, com base na sua identidade (Schmitt, Simonson, & Marcus, 1995). Gray e Balmer (1998) consideram que “A identidade corporativa é a realidade da empresa”, que inclui estratégia, filosofia, cultura e outros aspectos organizacionais; comunicação organizacional é o conjunto de mensagens que transmitem essa identidade, que é recebida pelos públicos em forma de imagem, tornando-se assim o elemento de intermediação entre identidade e imagem. É, no entanto, imprescindível que essa comunicação seja pautada por informações sérias, verdadeiras e objectivas, que dizem respeito aos reais atributos da identidade corporativa, elemento fundamental para a criação de uma imagem sólida e credível (Sanz de la Yajada, 2001). A identidade da marca é a base na qual se sustenta toda a comunicação. A finalidade da comunicação é construir uma imagem relativa a essa identidade (Vásquez, 2007).

Uma comunicação eficaz assume-se como elemento primordial no quadro da criação da consciência da marca, uma vez que visa estabelecer uma imagem positiva, baseada na sua identidade corporativa, através da representação dos seus produtos/serviços, soluções ou benefícios oferecidos. Paralelamente, é também imprescindível para o sucesso dos planos de marketing relativos aos objectivos de participação de mercado e aumento de valor, procurando a maximização dos lucros (Shimp, 2002). É através do desenvolvimento da comunicação estratégica organizacional, quer de carácter externo quer interno, que se promove, para posicionar e divulgar a marca, produtos, serviços, benefícios, soluções e boas práticas (Schultz, 1999).

No entanto, no quadro da gestão de marcas, é também possível que uma marca possua um alto valor agregado, ser de alta qualidade e estar relativamente valorizada, e, no entanto, não conseguir atingir os seus objectivos de vendas. Isto

é possível se os clientes-alvo não a conhecerem ou não tiverem uma percepção favorável a seu respeito (Nandan, 2005). Esta perspectiva alude claramente para os perigos da existência de uma imagem completamente desagregada da identidade, e como a mesma muito dificilmente será positiva para a empresa por mais acções de comunicação que a mesma realize. Neste sentido a comunicação deve ser potenciada a fim de permitir a obtenção da tão almejada imagem positiva. Assim, a comunicação ideal é aquela que transmite a identidade da empresa da forma mais adequada. A identidade definida e materializada correctamente por meio das ferramentas de comunicação produz uma imagem correspondente, verificando-se, por isso, o alinhamento entre ambos os constructos (Vásquez, 2007).



*Figura 28-Comunicação ideal vs. comunicação distorcida. Fonte: elaboração própria adaptado de Vásquez(2007)*

No caso de ocorrer uma comunicação distorcida, encontramos-nos perante um lapso entre a identidade e a imagem da marca podendo este comportamento desviante e incongruente ser interpretado de duas formas. Quando a marca tem uma identidade bem definida e como tal forte, mas não a sabe comunicar, transmite uma imagem diminuída onde a identidade é mais preponderante que a imagem (Identidade > Imagem), este problema emerge da incorrecta implementação das estratégias de comunicação. Neste caso a marca é percebida como uma

entidade sem vigor, fraca e poderá influir inclusive na manutenção em funcionamento da própria empresa. Caso a imagem seja preponderante em relação à identidade, a identidade da marca neste caso também não está bem definida, no entanto a imagem percebida pelos públicos é forte e consistente, no entanto a identidade neste caso está escondida pois encontra-se deficitariamente definida. A fim de garantir uma melhor e mais eficiente comunicação de marca a identidade deve ser forte, memorável, focada, motivadora (Aaker & Joachimsthaler, 1999). Assim e quando os elementos da identidade não são consistentes, a imagem positiva que se forma não dura muito tempo. A falta de credibilidade é a principal consequência deste tipo de comunicação, quando se propõe ao consumidor algo que a empresa não pode cumprir, o que gera um desgaste na imagem da marca. No quadro desta análise, depreende-se a estreita ligação conceptual e funcional e interdependência entre os conceitos de “identidade”, “comunicação” e “imagem”. A imagem é algo inultrapassável, já que os públicos da marca construirão sempre uma percepção pessoal desta, pelo que será sempre mais vantajoso para a empresa preparar essa percepção, do que deixar ao livre arbítrio do público a definição dos traços da sua imagem (Ruão, 2000). É neste sentido que quem mais influencia a imagem e consequentemente a reputação de uma organização são os seus stakeholders, uma vez que são eles os “juízes” finais que atribuem ou retiram valor às organizações. Neste sentido, o conceito de stakeholder assume o centro do palco da gestão da comunicação corporativa[...] as organizações cada vez mais reconhecem a necessidade de aproximação a uma gestão de stakeholders “inclusiva” e “balanceada” que envolva uma comunicação activa e envolvida com todos os grupos de stakeholders (Cornelissen , 2004).

Todos e quaisquer processos de comunicação começam no interior da organização e, neste sentido, os colaboradores são peças chave para o sucesso das estratégias comunicacionais a desenvolver. Baptista (2009), considera que, para além da comunicação para o exterior, é imperativo começar por comunicar internamente, pelo colaborador. Neste sentido, no quadro do grupo dos stakeholders, os internos à organização assumem um papel preponderante, uma vez que são os primeiros a emitir sinais de forma deliberada ou inadvertida sobre a mesma.

Em termos da comunicação interna, como processo, o mesmo engloba acções que visam informar o público interno, criando relações verticais e horizontais,

bidireccionais, no interior da empresa, com o objectivo de facilitar não só a produção, a circulação e a gestão da informação, como também a relação e interacção de todos os agentes, beneficiando de níveis de funcionamento de outros sistemas devido à sua transversatilidade na empresa (Almeida, 2003). Nesta perspectiva, a comunicação deve ter claramente um objectivo mais alargado além da promoção de um produto ou serviço, devem ser desenvolvidas estratégias visem fomentar o sentido de pertença a uma organização e expressar a organização como um colectivo que efectivamente tem preocupações inerentes com o seu entorno.

Se reportarmos a um período onde a comunicação era vista com menor grau de importância, os colaboradores de uma empresa apenas esperavam dos órgãos de gestão o acesso a informação sobre normas de funcionamento, instruções de produção e a realização de todas as tarefas administrativas. No quadro actual a expectativa dos colaboradores no que concerne ao acesso à informação vai bem mais longe, nomeadamente questões como o entorno externo ou interno que de alguma forma podem influir na sua segurança no trabalho. Na perspectiva de Baptista (2009), para além de quererem estar actualizados quanto a novas tecnologias, a novos produtos ou à política de expansão da empresa, pretendem também ter conhecimento sobre os lucros da empresa, as políticas salariais e regalias, os despedimentos e sobre outros departamentos, ou seja, sobre a empresa e as pessoas na sua globalidade. Nesta perspectiva, e, segundo o mesmo autor, A comunicação deve ser: coerente e consistente com a imagem que a empresa pretende transmitir, não só para o exterior, mas, e em primeiro lugar, para o público interno, pois os colaboradores representam um público muito importante para a direcção de qualquer empresa (Baptista, 2009). Esta perspectiva deixa claramente transparecer de que forma uma boa estratégia de comunicação interna influi decisivamente e de forma positiva no ambiente interno e, consequentemente, sobre a imagem global da empresa. Esta também é a perspectiva de Lindon et al (2009), que defendem que os públicos internos são importantes veículos de divulgação externa da missão e valores da empresa, ou seja, da sua identidade. Assim, para que este factor seja efectivamente um activo estratégico é essencial que existe coerência entre a comunicação interna e externa a fim de garantir que a mensagem transmitida tenha a eficácia desejada. Nesta perspectiva, a melhor forma que os órgãos de gestão têm de conseguir falar a uma só voz, consiste em envolver e motivar os colaboradores a fim de garantir que a sua influência em

termos da comunicação é positiva para a organização, desta forma conseguem que a comunicação externa seja também influenciada e a proposta de valor da empresa acaba por ter uma alcance muito maior e dentro dos objectivos preconizados. Garantir a sintonia dos colaboradores actua como elemento consolidador da identidade corporativa, factor essencial para que o sucesso seja alcançado. Camara et al (2007) alertam para o facto de a comunicação interna não poder ser reduzida apenas a um conjunto de canais através dos quais circula a informação, devendo ser essencialmente todo um sistema de interacções onde emissor e receptor se influenciam entre si e partilham significados simbólicos. É com esta troca de significados pessoais e interpessoais que se desenvolve nos colaboradores o significado do que é a empresa e o que a empresa pretende que se reflecta no seu comportamento. A gestão da comunicação deverá garantir que o colaborador, a partir do momento que integra os quadros da empresa, esteja o mais consciente possível do que representa a organização (Baptista, 2009). No que concerne às funções inerentes à comunicação interna, assim como os objectivos de cada uma das funções, encontram-se sintetizados na tabela 20.

*Tabela 20-Funções da comunicação interna. Fonte: elaboração própria adaptado de Baptista(2009)*

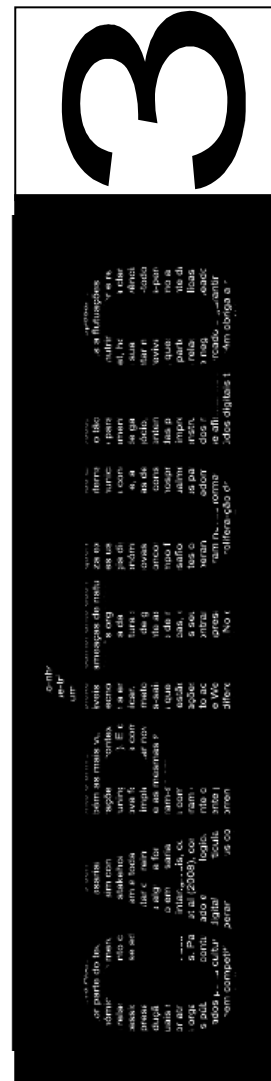
<b>Funções da Comunicação Interna</b>	<b>Pretende transmitir o conhecimento da empresa; Essencial para evitar mal-entendidos por informação deficiente.</b>
<b>Função de Integração</b>	<b>Pretende introduzir e desenvolver o sentimento de pertença; Essencial para transmitir os valores ao público interno e externo.</b>
<b>Função de Retroacção</b>	<b>Permite o diálogo entre os vários níveis hierárquicos; Veículo de expressão de descontentamento ou satisfação do público interno.</b>
<b>Função Sinal</b>	<b>Dá a conhecer a empresa através de cores, logotipos, atitudes... A conjugação dos sinais emitidos permite transmitir a cultura da empresa.</b>
<b>Função Comportamental</b>	<b>Consiste em indicar ordens dadas e fundamentais, de forma a que toda a organização caminhe numa direcção específica.</b>
<b>Função Mudança</b>	<b>Possibilita a mudança ou adaptação da imagem, das atitudes e relações em função de alterações ambientais;</b>
<b>Função Imagem</b>	<b>Tem como objectivo transmitir ao público interno e externo uma imagem favorável da empresa.</b>

A operacionalização destas funções no quadro da estratégia de comunicação interna das organizações permite uma aproximação da tão almejada imagem positiva.

A comunicação interna assume assim um papel predominante no quadro da estratégia da empresa, ao divulgar a sua missão, a sua cultura, o seu projecto, tendo em linha de conta todas as diferenças individuais assim como a maximização e fortalecimento das relações existentes. Como tal, a gestão da comunicação deverá garantir que o colaborador, a partir do momento que integra os quadros da empresa, esteja o mais consciente possível do que representa a organização (Baptista, 2009).

A eficácia da gestão da qualidade da comunicação interna é assim um factor preponderante para promover o aumento das mais valias competitivas da empresa, sendo efectivamente o catalisador que ao influenciar os stakeholders internos acabará também por permitir a propagação do bem-estar organizacional aos restantes stakeholders.

# A MARCA ONLINE



### 3.1 - Origem e Evolução da Internet

#### 3.1.1 - HCI – Interacção Pessoa Máquina

O termo “Human-Computer Interaction (HCI) ou na sua versão portuguesa, bastante menos utilizada como designação Interacção Pessoa-Máquina generalizou-se através da publicação de uma proposta de um modelo de avaliação de performance de sistemas interactivos (Card, 1980). No entanto, é possível identificar as origens da disciplina em questão em inícios do século XX, através de estudos realizados a fim de aferir qual a performance dos operários fabris no quadro do desenvolvimento de trabalhos manuais (Dix, Finlay, D. Abowd, & Beale, 2003). Na década de 1940 um estudo que perspetivava obter respostas no sentido de minimizar acidentes aéreos estudando os padrões comportamentais dos pilotos concluiu ser possível a redução de fatalidades com aviões militares procedendo-se a uma alteração ao nível do design dos comandos da aeronave (Meister, 1999). É também nesta década que emerge a primeira abordagem em livro sobre as questões da ergonomia, nomeadamente o livro de Chapanis et al (1949), que aborda como se relacionam os factores humanos ao nível da psicologia experimental e o design.

Ergonomia como palavra foi criada por Murrell, e juntava essencialmente como uma combinação de duas palavras gregas, ergon, que significa "trabalho", e nomos que significa "lei" (Edholm & Murrell, 1973), esta palavra emergiu posteriormente em 1950 integrada na designação da Sociedade de Pesquisa de Ergonomia, um instituto multidisciplinar constituído por especialistas de múltiplas áreas criado nos estados Unidos em 1950. Posteriormente esta sociedade foi renomeada, designando-se agora por Instituto Chartered de Ergonomia e Factores Humanos (Factors, s.d.).

A ergonomia assumiu assim o papel da disciplina que aborda o contexto das interacções humanas com dispositivos técnicos tendo ganhando crescente preponderância como a “disciplina focada no estudo das interações entre equipamentos usados pelas pessoas, no sentido de maximizar a performance das máquinas e o bem-estar dos seus utilizadores (Carvalho, 2013).”

No ano de 1959 emergiu a expressão “Man Computer Interaction” num artigo de investigação desenvolvido no âmbito do Augmentation Research Center



do Stanford Research Institute (Engelbart & English, 1968). Só anos mais tarde emergiu o termo Human Computer Interaction (HCI), mais precisamente num artigo que abordava a relação das pessoas com as tecnologias emergentes no quadro do seu trabalho diário num escritório, referiam-se nomeadamente os processadores de texto e o correio electrónico (Carlisle, 1976). O termo atingiu efectivamente a sua consolidação em 1980 através da publicação de um artigo na revista da Association of Computer Machinery<sup>57</sup> de autoria de Card et al (1980). Desde essa data a Interação Pessoa-Máquina (HCI) tem ganho crescente importância, tornando-se uma disciplina autónoma, acompanhando o desenvolvimento da ciência da computação e o surgimento dos computadores pessoais (Carvalho, 2013).

Nos anos vindouros prevê-se uma cada vez maior convergência no que concerne à relação da Interação Pessoa-Máquina com o desenvolvimento de novos dispositivos e de software (Wickens, Lee, & Becker, 2003).

Na actualidade a definição mais comumente aceite no quadro da literatura de referência é a enunciada no relatório da ACM<sup>58</sup> apresenta a Interação Pessoa-Máquina como “a disciplina preocupada com o design, a avaliação e a implementação de sistemas computacionais interactivos para uso humano e com o estudo dos fenómenos mais importantes que o rodeiam (Hewett, 1992).” Encontramo-nos perante uma definição onde as fronteiras são de alguma forma difíceis de definir, uma vez que na mesma há uma fusão de conhecimentos de proveniência diversa, desde o design, as ciências da computação, aos estudos antropológicos, à sociologia, ergonomia e de certa forma no final da cadeia de disciplinas a psicologia (Olson & Olson, 2003).

Com a generalização da web e consequentemente do webdesign, emergiram preocupações no quadro de migrar esta disciplina para a rede e, neste sentido, emerge a perspectiva que a HCI deverá ser abordada como um conjunto de técnicas que possibilitem evitar problemas concretos de concepção de interfaces assim como potenciar a compreensão dos mesmos, estabelece-se aqui

---

<sup>57</sup> Association for Computing Machinery, URL: <https://www.acm.org/publications>

<sup>58</sup> Association for Computing Machinery, URL do Relatório: [http://delivery.acm.org/10.1145/2600000/2594128/a1-hewett.pdf?ip=193.137.229.131&id=2594128&acc=NO%20RULES&key=2E5699D25B4FE09E%2E35FCE074005C2444%2E4D4702B0C3E38B35%2E4D4702B0C3E38B35&CFID=1019093737&CFTOKEN=22621023&\\_\\_acm\\_\\_=1513958078\\_5f1a2c67cf17a105f1dd7d6876cedb4c](http://delivery.acm.org/10.1145/2600000/2594128/a1-hewett.pdf?ip=193.137.229.131&id=2594128&acc=NO%20RULES&key=2E5699D25B4FE09E%2E35FCE074005C2444%2E4D4702B0C3E38B35%2E4D4702B0C3E38B35&CFID=1019093737&CFTOKEN=22621023&__acm__=1513958078_5f1a2c67cf17a105f1dd7d6876cedb4c) Acedido a [22/12/2017]

uma ligação importante com o próximo passo, a usabilidade, considerada o adjetivo mais próximo da HCI (Vu & Proctor, 2005).

### 3.1.2 - Conceito de Interactividade

O conceito de interactividade e apesar de ser uma das características inerentes aos conteúdos que circulam na web é muitas vezes errónea e indiscriminadamente usado de forma descontextualizada, o que de alguma forma aumenta o grau de complexidade do mesmo no quadro da emergência de uma definição mais precisa do mesmo, tornando-se um conceito gerador de interpretações dúbias com todas as confusões inerentes. No quadro da literatura existente nota-se assim, trata-se claramente de “um termo largamente usado, com um apelo intuitivo, mas um conceito definido de forma deficiente (Sheizaf, 1988).” Pois tanto é utilizado no sentido de retratar produtos que oscilam entre bonecos que ressonam e peças de marketing baseadas na Web para jogos de vídeo e transacções electrónicas (Downes & Macmillan, 2000). Numa análise à abordagem actual do paradigma da comunicação, podemos considerar que a própria linguagem é muitas vezes descrita como interactiva, uma vez que associado ao próprio acto de comunicar existe em si uma interacção que pode ocorrer entre dois ou mais actantes, contrariamente à interactividade que pressupõe uma mediação da comunicação por via electrónica, usualmente um computador (Montez e Becker, 2005).

Ao longo do tempo emergiram várias definições para o conceito, a primeira abordagem emergente foi a de Viener (1950), onde considera a noção de feedback: um método de controlar um sistema reinserindo nele os resultados de seu desempenho passado. Por sua vez, Deighton e Blattberg (1991) consideram a interactividade a facilidade com que outras pessoas ou organizações comunicam entre si independentemente da distância ou do tempo. Steuer (1992) considera a interactividade o limite até ao qual os utilizadores podem modificar a forma e o conteúdo de um ambiente em tempo real. Williams, Rice e Rogers (1988), defendem uma abordagem baseada no grau de controlo que os participantes num processo de comunicação têm assim como a possibilidade de poderem trocar papéis no seu discurso mútuo. Ou seja, o grau em que um sistema de comunicação pode permitir que um ou mais utilizadores comuniquem alternadamente como remetentes ou receptores com um ou mais utilizadores ou dispositivos de comunicação,

seja em tempo real (teleconferência) ou numa base de armazenamento e envio (como acontece com o correio electrónico), ou para buscar e obter acesso a informações sob demanda quando o conteúdo, tempo e sequência da comunicação está sob o controle do utilizador final, em oposição a uma base de transmissão (Fortin, 1997). Por sua vez Rafaeli e Sudweeks (1997) define o conceito da seguinte forma: até que ponto a mensagem numa sequência se relaciona entre si e, especialmente, a medida em que a última mensagem reconta a relação da mensagem anterior. Ha e James (1998) reforçam esta ideia considerando a existência da interactividade como a resposta entre o comunicador e o público reagem e respondem a cada necessidade de comunicação emergente.

A Interactividade como conceito pode ser definido como o grau com o qual uma tecnologia de comunicação pode criar um ambiente mediado no qual os participantes podem comunicar entre si de forma síncrona ou assíncrona e participar em trocas de mensagens recíprocas, refere-se também habilidade do utilizador de perceber a experiência como uma simulação da comunicação interpessoal em termos operativos a interactividade divide-se em três fatores: estrutura tecnológica do meio usado (velocidade, alcance, flexibilidade do sincronismo e complexidade sensorial); característica do ajuste da comunicação; e percepção dos indivíduos (proximidade, velocidade percebida, ativação sensorial e telepresença (Kiousis, 2002). É “um dos principais objectivos da investigação actual no domínio da informática consiste no desenvolvimento dos processos de interactividade, visando uma cada vez maior convivialidade dos dispositivos técnicos (Rodrigues, 2000).” Esta perspectiva reforça a questão da inerência aos media da própria interactividade uma “que permitem comunicações interpessoais mediadas por um canal de telecomunicações (por exemplo, uma chamada telefónica) e interacções entre a pessoa e a máquina que simulam uma troca interpessoal (por exemplo, uma transacção bancária electrónica). (Carey, 1989).”

Como conceito, está inerente a troca de informação, mas também a criação de conteúdo (Richards, 2006), como qualidade é um atributo intrínseco à tecnologia (Sundar, 2004).

O termo interactividade é bastante abrangente e amplo, uma vez que a interface moderna entre o utilizador e o computador já é interativa por defeito, muito diferente das primeiras interfaces, uma vez que permite o controlo do computador

em tempo real através da manipulação da informação que surge digitalizada na própria tela (Manovich, 2001).

O conceito de interface pode ajudar a melhor compreender interactividade, uma vez que o próprio conceito de interface como elemento organizador e disponibilizador de possibilidades de ligação a ambientes caracterizados pela disponibilização de recursos como texto, vídeo, áudio, imagem, animação e comunicação instantânea, dentre outros, características que marcam a pós-modernidade e os processos comunicacionais digitais (Manovich, 2001). Assim a relação que o utilizador estabelece com os écrans de qualquer dispositivo é um recurso de interactividade (Palacios & Cunha, 2012). Nesta perspectiva, “o foco do resultado é no design (de interface) e na técnica (usabilidade). Claro que essas propriedades são importantes, pois fornecem parte do contexto para a entrega de conteúdo ao usuário. Porém, essa aproximação é inadequada para descrever interactividade como actividade (Richards, 2006).”

Seja como for está sempre presente uma bidireccionalidade e hibridação dos papéis entre emissor e receptor, factor que indica a sempre possível reversibilidade entre emissão e recepção. O utilizador é alguém que experiencia as diversas possibilidades disponibilizadas. O carácter dialógico das interfaces extrapola a bidireccionalidade, deslocando-se para a hibridação como algo que produz um dado inusitado, que é a criação de um novo meio antes inexistente (Silva M. , 2000). A hibridação compõe a bidireccionalidade. Por sua vez, a permutabilidade-potencialidade encontra sua máxima expressão na informática avançada, mostrando que “a liberdade de navegação aleatória é garantida por uma disposição tecnológica que faz do computador um sistema interactivo” (Silva, 2000, p. 137).

A interactividade digital ocorre quando um programa de um equipamento é utilizado para modificar um comportamento. Entendida desta maneira, a interactividade digital atua como um diálogo entre homens e máquinas, baseado no princípio da microeletrónica, através da interface gráfica (Lemos, 2008). A evolução das interfaces gráficas caminha no sentido de permitir que elas actuem cada vez melhor como intermediadoras entre o utilizador e a máquina, criando um contexto para a acção, ou interacção, e atuando, consequentemente, como “mediadoras cognitivas”. Esta mediação é criada através de uma “manipulação direta” da informação (Laurel, 1993).

MacMillan (2002) considera que “sabemos o que é quando a vemos”, mas, podemos entendê-la melhor se reconhecermos que é um conceito multifacetado que reside nos utilizadores, nos documentos e nos sistemas que facilitam a comunicação interactiva.

Não existe assim uma definição comumente aceite, no entanto quando abordada à luz do campo publicitário identificam-se na literatura três temas diferentes:

- como um constructo multidimensional;
- que pode residir entre diferentes entidades
- podendo-se definir como um conceito estrutural ou uma percepção (Shrum, Lowrey, & Liu, 2009).

Aplicada à comunicação, a comunicação interactiva é uma troca de ideias na qual ambos os participantes, sejam humanos, máquinas ou arte, são activos e podem ter efeito uns sobre os outros. É um fluxo dinâmico e bidirecional de informações (Soler-Adillon, Sora, Freixa, & Ribas, 2016).

### 3.1.3 - O conceito de usabilidade

O aparecimento da WWW foi o mote para o surgimento de questões relacionadas com a usabilidade de websites. Tornando-se estas questões cada vez mais importantes à medida que o tempo passa, uma vez que cada vez há uma maior disseminação dos conteúdos, um muito maior número de utilizadores e claro, mais valias inerentes às organizações no que concerne em serem detentoras de um website que promove a igualdade de utilização a todos indiscriminadamente.

A emergência do termo usabilidade no quadro da língua portuguesa surgiu após o surgimento da Internet. É uma palavra derivada do adjetivo usável encontrando-se presente em muitos dicionários da língua portuguesa. Uma das definições presentes nessas publicações descreve usabilidade como “a capacidade de um objeto, programa de computador, página da Internet ou outro de satisfazer as necessidades do utilizador de uma forma simples e eficiente. (Priberam, 2017).”

O desenvolvimento de websites pressupõe a realização de testes de usabilidade que visem efetivamente que no momento que os mesmos sejam disponibilizados online cumpram o seu propósito de forma efectiva, no entanto por vezes isso não acontece, factor que acaba por alguma forma penalizar os proprietários dos mesmos. Assim, a usabilidade deveria estar presente em tudo o que fazemos (Brinck, Gergle, & Wood, 2002) devendo ser um conjunto de procedimentos aplicados intrínseco ao léxico de quem desenvolve para a web.

A usabilidade emerge do design de interfaces para utilizadores, ou User interface Design(UI) da Human Computer Interaction (HCI), que estuda a via como os humanos interagem com os computadores tendo em atenção várias questões, em especial como os utilizadores respondem e reagem a um desenho ou interface e o Graphical User Interface (GUI) Design, que é o desenho do aspecto gráfico de uma interface (Braun, et al., 2002).

O termo usabilidade implica efectivamente certezas no que concerne ao funcionamento de algo fomentando assim a satisfação do utilizador final, nas palavras de Krug (2000), Usabilidade “é a certeza que alguma “coisa” funciona bem: que uma pessoa com habilidade e experiência média (ou mesmo abaixo da média) consiga usar a “coisa” - seja um site, um avião de combate ou uma porta giratória - de acordo com o propósito dela, sem ficar desesperadamente frustrado”. Assim a eficácia, a eficiência e a reacção dos utilizadores da interface são os factores centrais tendentes ao grau de satisfação dos mesmos aquando a utilização. A interface media o processo de contacto que o utilizador estabelece com o aplicativo ou website potenciando assim o interesse ou desinteresse pelo mesmo.

Em 1998 surgem as orientações sobre usabilidade enunciadas nas normas ISO 9241-11<sup>59</sup>, materializando de alguma forma preocupações prévias dos alguns autores que até à data se tinham preocupado com a questão.

A emergência de novas funcionalidades nos produtos que diariamente usamos, crescem e surgem também as novas preocupações com a facilidade de uso tornando-se cada vez mais importantes (Dumas & Redish, 1999) Nas esferas da indústria há uma crescente preocupação com estes problemas sendo actualmente muitos produtos agora anunciados como sendo “intuitivos”, “user friendly”, “fáceis de usar” ou tendo “muita Usabilidade” (Jordan, 2002).

---

<sup>59</sup> Disponível em : [http://www.usabilitynet.org/tools/r\\_international.htm#9241-1x](http://www.usabilitynet.org/tools/r_international.htm#9241-1x) acedido a [13/12/2017]

As últimas décadas foram profícuas no que concerne a propostas de definição do conceito de usabilidade. Um dos autores que iniciou de alguma forma as primeiras abordagens ao tema foi Shackel (1991) que considera a usabilidade “...uma capacidade(em termos funcionais humanos) para ser usada de forma eficiente por uma variedade específica de utilizadores, com treino específico e suporte ao utilizador , para responder a uma gama de tarefas específicas , dentro da faixa especificada de cenários ambientais<sup>60</sup> (Shackel , 1991).”

A avaliação da usabilidade emerge em 1990 através do modelo de avaliação heurística de interfaces (Nielsen e Molich, 1990).

A norma Software Engineering – Product Quality, vulgarmente conhecida sob a designação de ISO/IEC 9126:1991 referencia usabilidade como “um conjunto de atributos que evidenciam o esforço necessário para usar um produto de software e na avaliação individual de tal utilização por parte um conjunto declarado ou implícito de utilizadores (ISO/IEC9126, 1991).” No quadro desta norma há uma divisão de usabilidade em três categorias:

- Understandability (Compreensibilidade), que consiste na capacidade de um produto de software permitir ao utilizador que o compreenda se o produto é adequado e de como este pode ser usado para realizar tarefas específicas numa determinada condição de uso;
- Learnability (capacidade de aprendizagem), consiste essencialmente capacidade que um produto de software em permitir que o utilizador o aprenda a usar;
- Operability (capacidade de operação), esta capacidade consiste na capacidade de um produto de software permitir que o utilizador o possa controlar e operar.

A usabilidade tenta assim responder a situações directamente relacionadas com a facilidade de utilização e a qualidade de interacção do utilizador com um site (Figueiredo, 2004). O mesmo autor refere que por muito “bonitos” que estejam

---

<sup>60</sup> Tradução livre de: “...capability (in human functional terms) to be used easily and effectively by the specified range of users, given specified training and user support, to fulfill the specified range of tasks, within the specified range of environmental scenarios.” (Shackel, 1991:24).

os sites, se o utilizador não conseguir encontrar aquilo que procura, rapidamente o abandona.

A usabilidade pode assim ser vista como o atributo qualitativo que atesta a facilidade de utilização de uma interface com o utilizador, a palavra usabilidade também se refere a métodos que visam a facilitação da utilização durante o processo de design (Nielsen J. , 2003).

A fim de alguma forma complementar a norma ISO/IEC 9126 (ISO/IEC9126, 1991), emergiu uma abordagem que de alguma forma acrescentou mais dois atributos, passando o conceito de usabilidade a ser definido com base em cinco atributos:

- Facilidade de aprendizagem (learnability): que mede a facilidade e rapidez com que os utilizadores aprendem a usar um sistema e a realizar tarefas com ele;
- Eficiência (efficiency): que mede a velocidade com que os utilizadores conseguem realizar tarefas, após terem aprendido a usar uma determinada interface;
- Facilidade de memorização (memorability): que mede a facilidade com que os utilizadores voltam a usar uma determinada interface com êxito após um período de ausência;
- Erros (errors): que mede quantos erros os utilizadores fazem, a gravidade desses erros e a facilidade com que os utilizadores os conseguem ultrapassar;
- Satisfação (satisfaction): que mede o quão agradável de usar é a interface (Nielsen J. , 1993).

Preece et al. (2002) consideram que a usabilidade é normalmente relacionada com produtos interactivos que sejam fáceis de aprender, fáceis de usar e agradáveis de utilizar na perspectiva do utilizador. As mesmas autoras referem que a usabilidade pode ser dividida nos seguintes objectivos: fácil de usar; eficiente; seguro de usar, utilidade; fácil de aprender e fácil de lembrar como usar.

A perspectiva de Shackel (1991), por sua vez procede à divisão de usabilidade num total de quatro parâmetros: eficiência, onde se avalia o resultado da interacção em função da rapidez de execução e dos erros; aprendizagem, onde



se avalia a relação existente entre tempo de execução e a frequência de utilização; flexibilidade, onde se avalia a capacidade de adaptação a tarefas diferentes daquelas especificadas inicialmente e atitude do utilizador, onde é avaliado o desgaste do utilizador em termos de cansaço, desconforto, frustração e esforço pessoal.

A norma ISO-9241, na sua parte 11 (ISO, 1998), veio efectivamente consolidar a questão dos utilizadores como variável em estudo, uma vez que até então na sua maioria os estudos estavam centrados apenas na interface e neste sentido refere que a “capacidade de um produto poder ser usado por utilizadores específicos para alcançar objectivos específicos com eficiência, eficácia e satisfação num contexto específico de uso”, esta apresenta três dimensões da usabilidade:

1. Eficácia (Effectiveness): a exatidão e integridade com que os utilizadores alcançam objectivos específicos;
2. Eficiência (Efficiency): os recursos que se têm de dispensar para que os objectivos pretendidos sejam alcançados;
3. Satisfação (Satisfaction): a medida pela qual os utilizadores consideram que o uso do produto é aceitável.

Considera-se que esta norma de alguma forma aumentou significativamente o âmbito do conceito de usabilidade uma vez que marcou de certa forma um ponto de viragem no conceito (Kurosu, 2007). Tornando-se assim a mais aceite no quadro da literatura de referência, uma vez que relaciona conceitos como eficácia, eficiência e satisfação num determinado contexto de uso, assumindo que a usabilidade é medida pela qualidade da interação que o utilizador tem com o produto, em vez de avaliar as características intrínsecas da tecnologia (Borsci, 2013).

A Norma ISO 9241 de 1998, que na sua forma inicial tinha sido designada por “Ergonomic requirements for office work with visual display terminals (VDTs)” foi objecto de redesignação, tendo-lhe sido atribuída a designação de “Ergonomics of Human Interaction, integrando um total de 17 partes. A parte 11 desta norma, acessível desde 1998, apresenta as orientações sobre usabilidade”, definindo usabilidade do seguinte modo:

“a medida em que um produto pode ser usado por um utilizador específico para alcançar um objectivo específico, com eficácia, eficiência e satisfação num contexto específico de uso<sup>61</sup>.”

Esta norma explica como identificar as informações que são necessárias para especificar ou avaliar a usabilidade em termos de medir o desempenho do utilizador através da sua eficácia, eficiência e satisfação do utilizador num determinado contexto de utilização do produto. Disponibiliza orientações, na forma de princípios e técnicas, sobre como descrever explicitamente o contexto de utilização do produto e as medidas relevantes de usabilidade. Esta norma foi revista em 2008 e passou a ser constituída por 30 partes e apresenta linhas orientadoras para quem pretende desenhar sites “usáveis”. Esta parte da norma considera 5 áreas:

Decisões ao nível do design: Qual o propósito do site? E como é que se apresenta o propósito do site aos utilizadores? Quem são os utilizadores do site e quais são os seus objectivos?

Conteúdo: Qual o modelo conceptual do site? Como é que o conteúdo está organizado e como é que o site deve lidar com questões como a privacidade e a personalização?

Navegação e procura: como é que o conteúdo deve ser organizado de forma a que os utilizadores naveguem facilmente no site? Como é que os utilizadores podem procurar os conteúdos do site?

Apresentação do conteúdo: como é que as diferentes páginas do site serão desenhadas para que os utilizadores façam uso da informação? Como serão apresentadas as hiperligações?

Aspectos gerais do design: como desenhar para uma audiência internacional? Como deve ser providenciada a ajuda? Qual o tempo aceitável para um download?

Um produto ou serviço é usável se conseguir atingir estes seis objectivos: utilidade, eficiência, eficácia, satisfação, fácil de aprender e acessível (Rubin e Chisnell, 2008). Assim o que deve ser aferido num teste de usabilidade devem

---

<sup>61</sup> Tradução livre de “the extent to which a product can be used by specified user to achieve a specified goals with effectiveness, efficiency and satisfaction in a specified context of use” (ISO 9241-11, 1998:2)

ser as preferências e desempenho do utilizador, centrando-se assim todo o processo no mesmo utilizador ou nos potenciais, ou seja, os objectivos do produto, o seu conteúdo, o aspecto, quer gráfico quer das tarefas, são derivados a partir da perspectiva dos utilizadores.

Por outro lado, Braun et al. (2002), referem no entanto que que uma interface pobre não compromete necessariamente o sucesso de determinado produto, os conteúdos são igualmente importantes e é através destes que os potenciais utilizadores chegam até ele, ou seja, um site ou aplicação Web podem ser muito bonitos mas desprovidos de conteúdos válidos para o público que se pretende atingir não vale de nada.

Usabilidade garante assim que um determinado produto funciona correctamente e que um utilizador o pode usar, seja um Website, um avião de caça ou uma porta giratória – para a sua finalidade inicial, sem ficar irremediavelmente frustrado (Krug, 2000).

#### *3.1.3.1 - Concepção de Usabilidade centrada no utilizador*

A tentativa de separar as técnicas e processos inerentes à usabilidade e a sua definição como conceito (Donahue, Weinschenk, & Nowicki, 1999), provoca a emergência de termos como “engenharia da usabilidade” ou “concepção centrada no utilizador” (Nielsen, 2000) contrastando com a utilização do termo usabilidade por si. Por sua vez há autores que consideram ser a usabilidade o elemento potenciador da satisfação dos utilizadores, estando os mesmos satisfeitos quando os seus objectivos, modelos mentais e necessidades são efectivamente satisfeitas, nesta perspectiva encontramos-nos perante “uma concepção centrada no utilizador” e como tal há aqui uma componente humana indispensável no quadro do desenvolvimento de qualquer sistema e por vezes ignorada (Quesenbery, 2001). Assim, os padrões de usabilidade devem assentar essencialmente na compreensão dos utilizadores, devendo os sistemas ser desenvolvidos tendo em linha de conta os “5Es” de Quesenbery(2001):

- Efectivo(**E**ffective);
- Eficientes(**E**fficient);
- Envolventes(**E**ngaging),

- Tolerantes a Erros(**E**rror Tolerant);
- Fáceis de Aprender(**E**asy to Learn);

O autor defende o balanceamento e equilíbrio destas cinco dimensões, referindo que por vezes, dependendo da situação, algumas dimensões são sempre mais importantes do que outras.

No quadro da norma ISO 13407:1999 (“Human-centred design processes for interactive systems”) emergiu a definição de concepção centrada no utilizador, definindo-a como o “envolvimento activo dos utilizadores e uma clara compreensão dos requisitos de utilizador e tarefas; uma apropriada atribuição de funções entre utilizadores e tecnologia; a interacção de soluções de desenho; desenho multidisciplinar (ISO, 1999). Nesta perspectiva a concepção centrada no utilizador “é uma actividade multidisciplinar, que incorpora factores humanos e conhecimentos ergonómicos e técnicas com o objectivo de aumentar a eficiência e produtividade, melhorar condições de trabalho humanas, e contrariar os possíveis efeitos adversos de utilização na saúde humana, segurança e performance” (Bevan, 1999). No quadro da concepção centrada no utilizador o importante é efectivamente ter em consideração as efectivas necessidades do mesmo (Powell, 2000). No entanto a fim de ter efectivamente a percepção do que o utilizador necessita há que ter em linha de conta que “escutar o que as pessoas dizem é enganador: tem que se observar o que elas realmente fazem” (Nielsen, 2003), uma vez que os utilizadores por vezes não têm uma percepção clara e cristalina do que são as suas necessidades efectivas.

No quadro da terminologia sobre usabilidade surge ainda ao termo “concepção participativa”, que se baseia essencialmente na possibilidade que o utilizador tem de permanecer próximo da equipa de desenvolvimento (Dix, Finlay, Abowd e Beale, 2003), no entanto esta relação de demasiada proximidade apresenta efectivamente perigos eminentes de um envolvimento muito próximo entre a equipa de desenvolvimento e os utilizadores podendo ser até contraproducente, uma vez que no quadro do desenvolvimento pode haver troca de influências mútuas, podendo ser os utilizadores influenciados pelo pensamento dos membros da equipa (Nielsen J, 1999). Nesta perspectiva, o ideal é envolver os utilizadores ao longo de todas as fases de desenvolvimento de um projeto, procurando não influenciar as suas opiniões.

No que concerne ao uso de expressões afectas às questões da usabilidade há efectivamente situações onde há um uso indiscriminado e indistinto de expressões como “Experiência do Utilizador” e “Usabilidade” (Vu e Proctor, 2011), no entanto muitos autores consideram que ambas as expressões são diferentes. A expressão “Experiência do Utilizador”, refere-se à forma de avaliar todos os aspectos relacionados com a interacção entre uma pessoa e um sistema, incluindo design industrial, interface e interacção física (Merholz, 1998). No contexto do webdesign, a expressão “Experiência do Utilizador” é mais usada do que “Usabilidade” porque enfatiza a natureza holística da experiência humana (Vu & Proctor, 2011).

A norma ISO 9241-210:2010<sup>62</sup> (sucessora da norma 13407:1999) define a experiência do utilizador como “as percepções reacções de uma pessoa que resultam do uso (ou utilização prevista) de um produto, sistema ou serviço” (ISO, 2010). De acordo com esta definição, da experiência do utilizador faz parte o conjunto de todas as opiniões, emoções, preferências e percepções que ocorrem durante as fases de contacto com o produto ou serviço. Esta norma destaca ainda o facto de que a Usabilidade endereça aspetos da experiência de utilizador, referindo que “os critérios de Usabilidade podem ser usados para avaliar aspetos da experiência do utilizador”, mas não clarifica a relação entre Experiência do Utilizador e Usabilidade (ISO, 2010).

### 3.2 – Genealogia da Internet: um pouco de história

Pinho (2003, p:19) defende que a designação Internet surgiu com base na expressão inglesa “INTERaction or INTERconnection between computer NETworks”. E a base da infraestrutura assenta na interligação entre múltiplos dispositivos mundialmente espalhados, desde super-computadores, a computadores pessoais, a dispositivos móveis todos ligados entre si criando uma grande rede de comunicação. Pinto (2002) refere a emergência dos primeiros sistemas de comunicação electrónica entre computadores nos finais dos anos 1970 início de 1980. Nesta altura o computador era usado para os vulgarmente denominados CBBS<sup>63</sup>,

---

<sup>62</sup> Disponibilizada pela International Organization for Standardization . disponível em: <https://www.iso.org/standard/52075.html>

<sup>63</sup> Computer Bulletin Board System, ou numa tradução livre quadro de avisos do computador

no entanto generalizados sob o nome BBS, uma abreviatura, portanto. O BBS era nada mais nada menos que uma ligação permanente de um computador ligado a uma linha telefónica pronto a atender chamadas externas. Um pouco como ocorria com um aparelho de fax. Com o surgimento e consolidação da possibilidade de envio de e-mails e consultar conteúdos propriamente ditos na rede os BBS desapareceram. Na década de 90 emergiram os primeiros fóruns online e as listas de discussão, estruturas que permitiam uma conversa síncrona e multiutilizador, no caso dos primeiros e uma conversa sequencial de perguntas e respostas no caso dos segundos.

Johnson (2011) relata que a web foi desenvolvida entre 1989 e 1992, pelo engenheiro de software britânico Tim Berners-Lee, de maneira quase completamente independente, aquando o seu trabalho no CERN (antigo acrónimo para Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire, conhecido actualmente como Organisation Européenne pour la Recherche Nucléaire, ou Organização Europeia para a Pesquisa Nuclear, o maior laboratório de pesquisa de Genebra (que abriga projetos como por exemplo a aceleração de partículas), a ideia de Berners-Lee amadureceu durante a tentativa de criar uma espécie de um “caderno de hipertexto”, , podendo assim ter a informação partilhada e organizada, como se de uma enciclopédia se tratasse. De acordo com Johnson (2011), a web nasceu como uma intuição lenta: da exploração de uma enciclopédia centenária por uma criança (o próprio Berners-Lee em criança ficou fascinado com uma enciclopédia), passando a tornar-se o projecto paralelo de um investigador que pretendia acompanhar as actividades desenvolvidas pelos colegas, até à tentativa deliberada de montar uma rede que pudesse conectar todos os computadores ao redor de todo o planeta. A ideia de Berners-Lee precisou de tempo - pelo menos uma década - para amadurecer.

Com a generalização do computador, assente essencialmente na redução do tamanho físico do mesmo assim como na redução dos preços para um custo que pudesse ser suportado por indivíduos, o computador tornou-se um objecto pessoal e não apenas algo que atendendo ao preço estava apenas destinado a organizações com grandes recursos económicos. Este factor foi determinante para a disseminação da internet e consequentemente impulsor de uma necessidade de criar e disponibilizar conteúdos. Numa clara alusão a todo o pro-

cesso de digitalização de conteúdos em pleno crescimento da internet, Negroponte (1995) sistematizou esta proliferação de conteúdos considerando que estamos a substituir “átomos por bits”. Freitas (2004), também partilha a visão de Negroponte, afirmando que: na primeira fase, predominaram websites com conteúdo estático, disponibilizando somente com hipertexto e o e-mail de contacto, numa distribuição semelhante ao modelo de difusão de massa, mesmo para uma audiência altamente qualificada. Na perspectiva da autora, os websites de comércio electrónico passaram a ser uma transposição directa para o meio digital dos conteúdos veiculados em documentos impressos ou disponibilizados nas lojas físicas. O desenvolvimento da web ocorreu baseando-se no conhecimento adquirido de medias anteriores, na fase actual os conteúdos são multimédia, há interactividade e personalização da comunicação entre utilizadores e organizações, assim como a possibilidade de customização (Freitas 2004).

No contexto actual a Internet está disseminada a uma escala mundial, apontando-se um crescimento enorme desde o ano 2000 até 2017 do número de utilizadores em todo o mundo. A tabela 21 espelha exactamente essas taxas de crescimento em todos os continentes.

Tabela 21 – Número de utilizadores da Internet a nível mundial 2019, fonte: [www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com)

WORLD INTERNET USAGE AND POPULATION STATISTICS						
2019 Mid-Year Estimates						
World Regions	Population ( 2019 Est.)	Population % of World	Internet Users 30 June 2019	Penetration Rate (% Pop.)	Growth 2000-2019	Internet World %
Africa	1,320,038,716	17.1 %	522,809,480	39.6 %	11,481 %	11.5 %
Asia	4,241,972,790	55.0 %	2,300,469,859	54.2 %	1,913 %	50.7 %
Europe	829,173,007	10.7 %	727,559,682	87.7 %	592 %	16.0 %
Latin America / Caribbean	658,345,826	8.5 %	453,702,292	68.9 %	2,411 %	10.0 %
Middle East	258,356,867	3.3 %	175,502,589	67.9 %	5,243 %	3.9 %
North America	366,496,802	4.7 %	327,568,628	89.4 %	203 %	7.2 %
Oceania / Australia	41,839,201	0.5 %	28,636,278	68.4 %	276 %	0.6 %
WORLD TOTAL	7,716,223,209	100.0 %	4,536,248,808	58.8 %	1,157 %	100.0 %

No respeitante ao número de domínios disponibilizado também há estatísticas de referência onde podemos ter a percepção de que forma as organizações iniciam o seu processo de identificação online.

A utilização de um URL que identifique o país de origem, por exemplo um URL que termine em .ES, informa directamente o utilizador tratar-se de uma organização ou indivíduo baseado em Espanha, se surgir a designação da identidade no prefixo temos um pequeno fragmento de texto que nos transmite uma primeira impressão da organização. Por exemplo um domínio com esta construção: turismo.pt, informa-nos de forma directa tratar-se de um website cujo conteúdo é da vertente do turismo e em Portugal. Havendo, no entanto, Domínios genéricos, como os .COM, os .NET, e outros que na sua génese pretendiam dar informação mais detalhada como os .ORG, .EDU e os .BIZ, onde os primeiros pretendiam identificar organizações, os segundos estabelecimentos de ensino e os terceiros negócios.

#### Domain Count Statistics for TLDs

This page displays the count of all Domains in each TLD. For Registry's publishing a domain count. "Our Count" should closely match their published record. For registry's that don't provide a zone file or publish an up-to-date record, Our Count represents all domains we know about, which is usually more accurate.

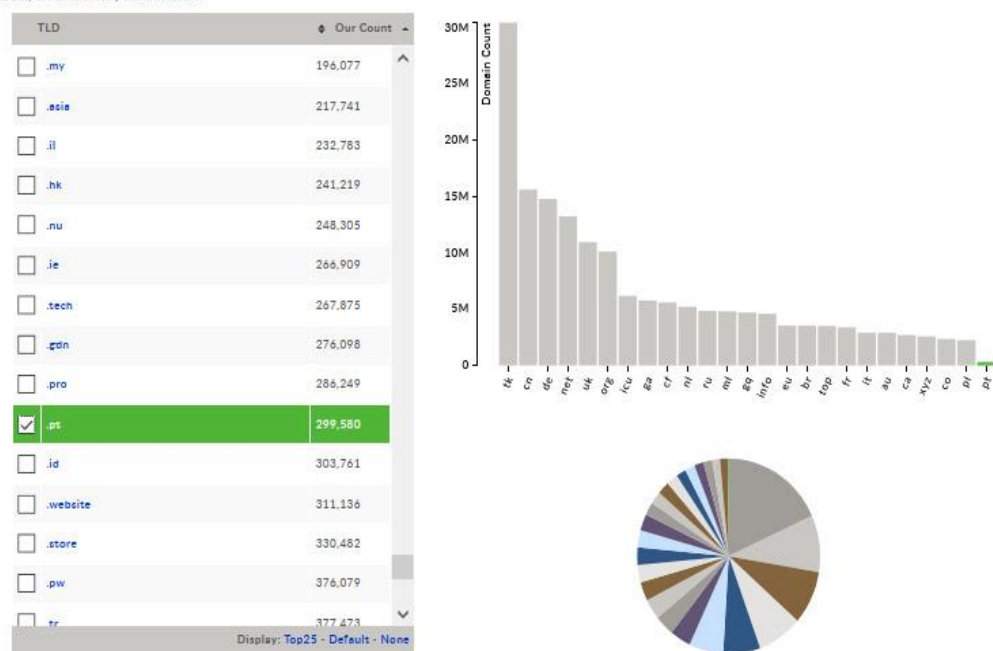


Figura 29 - Domínios genéricos e de países europeus activos. Domínio .PT. Fonte: <http://research.domain-tools.com/statistics/tld-counts/> [consultada a 28/02/2020]

A análise da figura permite-nos concluir que há um total de 376,079 domínios PT activos, no entanto, de forma alguma podemos afirmar tratar-se deste o número global de websites activos me Portugal, uma vez que é frequente a utilização da extensão .COM de forma generalizada por parte das organizações a fim



de facilitarem a internacionalização. De certa forma nota-se que os domínios nacionais surgem no gráfico quase de uma forma proporcional à dimensão do país. Saliento ainda o facto de países como a Alemanha(.de), Holanda(.nl), Reino Unido(.uk), França(.fr) e Polónia(.PL) conseguirem com os seus domínios nacionais superar os domínios destinados aos negócios, os Biz No caso da Alemanha (.de) superar todos os registos de domínio .ORG a nível mundial. Outra leitura interessante é o facto de Alemanha(.de), Holanda(.nl) e Reino Unido(.uk) superarem o próprio domínio da Europa (.EU), factor que se deve à não adesão a esta tipologia de domínio por parte de pessoas e organizações assim como ao facto de ter sido disponibilizado mais recentemente que os anteriores.

Estes domínios acabam também por surgir na formação dos próprios endereços de e-mail. Um email constitui-se da seguinte forma: designação desejada, símbolo [@] domínio da organização. A construção do endereço de e-mail pode assim também indiciar e facilitar a relação com o utilizador, podendo-se personalizar sem nunca perder a “umbrela” da organização.

Em Portugal de momento, figura 29, há um total de 100 909 servidores de e-mail activos e tal como os domínios estes servidores acabam por funcionar em proporção com a dimensão do país sendo na europa claramente o país com mais servidores de e-mail disponíveis a Alemanha.



Figura 30 - Concentração de Servidores de E-mail a nível mundial. Fonte: <http://research.domain-tools.com/statistics/mailservers/> [consultada a 28/02/2020]

No quadro desta distribuição chamo também a atenção para um servidor de e-mail que aparece na lista com a designação Unknown (desconhecido), neste caso concreto o servidor pode estar associado a práticas menos lícitas.

No caso deste serviço o Research.domaintools.com, há uma área associada à realização de monitorização de marcas, podendo através deste site acompanhar de que forma uma marca se expande, ou não na internet.

### 3.2.1 - Da web 2.0 à web semântica ou 3.0

De alguma forma tenta-se caracterizar a evolução da web recorrendo a três estádios: web 1.0, web 2.0 e web 3.0 ou web semântica, no entanto a internet em si sempre foi a mesma, claro que houve melhorias substanciais em termos tecnológicos que melhoraram a performance, mas na sua essência não foram as alterações tecnológicas que fomentaram esta mudança, mas sim os padrões comportamentais dos seus utilizadores. Nesta perspectiva, estes 3 momentos da internet acabam por ter mais a ver com a forma de utilização do que com evolução tecnológica propriamente dita.

No caso da web 1.0, a mesma caracteriza os primórdios da internet, websites estáticos e com pouca interactividade. Esta versão da rede tinha um número de utilizadores muito reduzido, uma vez que era utilizada de uma forma muito restrita, pois só recentemente tinha evoluído das suas raízes de uso militar e universitário e só gradualmente começava a dar resposta às necessidades das pessoas fora dessas esferas. Nesta versão apareceu também o e-mail e os motores de busca caracterizavam-se pela sua simplicidade. Na altura, os websites a fim de poderem subir nos rankings de pesquisa usavam por norma uma página de links para outras instituições de forma a conseguir dessa forma obter a desejada visita do internauta.

Inicialmente, os websites eram estáticos e continham apenas hipertexto, texto simples e linguagens de marcação (Jiang, Chen, & Tao, 2012). A imagem que retemos desta altura é claramente o predomínio de websites de empresas e organizações com a menção: “website em construção”.

Apesar de todas as limitações da época, a internet foi uma revolução para todos aqueles que dependeram durante toda a vida de bibliotecas, de estações

de correios e telefones para trocar informações assim como de bibliotecas para aprender ou consultar algo.

O passo seguinte foi a Web 2.0, ou web participativa, surgiram os blogs, os chats as redes sociais colaborativas e, essencialmente o mais importante, o utilizador passou ele próprio também a ser produtor de conteúdos. A web tornou-se cada vez mais abrangente e obrigatória, não apenas para algumas empresas que queriam estar na linha da frente da evolução, mas, para todas as empresas que pretendessem ter sucesso no mercado.

As redes sociais e a possibilidade de o utilizador também ter uma voz activa representou uma grande alteração no contexto e da forma como as empresas trabalhavam a comunicação.

O termo Web 2.0 (e consecutivamente, o Web 1.0) foi criado por Tim O'Reilly (2009), classificando esta nova forma de utilizar a internet como uma utilização da "web como plataforma".

"Web 2.0 é a mudança para uma internet como plataforma, e um entendimento das regras para obter sucesso nesta nova plataforma. Entre outras, a regra mais importante é desenvolver aplicativos que aproveitem os efeitos de rede para se tornarem melhores quanto mais são usados pelas pessoas, aproveitando a inteligência coletiva" (O'Reilly, 2009).

Na Web 2.0 os softwares funcionam pela Internet, não somente instalados no computador local, de forma que vários programas podem se integrar formando uma grande plataforma. Há uma partilha efectiva de conteúdos a diversos níveis, os contactos que tenho no computador podem ser visualizados no smartphone, havendo além da partilha de conteúdos por dispositivos uma maior compatibilidade entre os softwares. Os websites não são estáticos, estão dotados de um layout focado no consumidor e na usabilidade, estando também otimizados para os motores de pesquisa. O SEO (Search Engine Optimization) é essencial

Neste momento a navegação mobile e uso de aplicativos já está muito mais do que presente no dia a dia das pessoas, ou seja, a perspectiva de Marc Weiser sobre a computação do século XXI é uma realidade. "As tecnologias mais profundas são aquelas que desaparecem. Entrelaçam-se na vida quotidiana até que seja indistinguíveis dela" Weiser (1991). O autor fez claramente a ponte para a Web 3.0.

A Web 3.0 é uma internet onde teremos toda informação de forma organizada para que não somente os humanos possam entender, mas principalmente as máquinas, podermos assim ser ajudados pelas mesmas através de respostas que darão a pesquisas e perguntas com uma solução concreta, personalizada e ideal. É a aproximação da internet à inteligência artificial. É um uso cada vez mais inteligente do conhecimento e conteúdo disponibilizado online, com websites e aplicações cada vez mais inteligentes, uma experiência personalizada e uma publicidade baseada nas pesquisas e no comportamento de cada indivíduo.

Johnson (2011, p:63) faz uma analogia entre a web e uma metrópole, referindo: “Uma metrópole compartilha uma característica fundamental com a web: ambos os ambientes são redes líquidas e densas em que a informação flui facilmente ao longo de caminhos múltiplos e imprevisíveis”.

A web 3.0 não é apenas uma rede móvel direcionada para a proliferação dos smartphones, é algo muito mais amplo que transcende o conceito do mobile. Será uma conexão dos utilizadores 24 hora por dia, 7 dias por semana através de uma multiplicidade de dispositivos que vão desde os smartphones, aos automóveis aos frigoríficos e inclusive a dispositivos protésicos implementados no corpo humano. Michael Dertouzos, cientista da computação professor e director do Laboratório de Ciências da Computação do MIT entre 1974 e 2001, apresenta uma perspectiva da computação centrada no ser humano, referindo que os seres humanos não nasceram com um rato ou um teclado na mão, para interagir com computadores, os computadores é que se devem aperfeiçoar para connosco interagir através dos nossos 5 sentidos. Apresentando uma perspectiva que se centra no facto de ao longo da história separamos a tecnologia da humanidade é tempo de voltar a juntá-la (Dertouzos, 2001).

### 3.2.2 - Os websites corporativos

A necessidade de facilitar o intercâmbio de informação esteve na génese da World Wide Web. Tim Bernes Lee foi o precursor da metáfora do hipertexto, que vulgarmente conhecemos por links, a ideia inicial visava facultar a consulta de documentação sem o recurso a uma organização hierárquica dos documentos, facilitando-se assim uma consulta de recursos localizados em qualquer parte do mundo sem necessidade de percorrer toda uma sequência. O sonho por trás da

Web caracterizava-se por um espaço comum no qual comunicamos através da troca de informação (Lee, sd). As primeiras consultas foram realizadas pelo próprio Lee através de um browser em linha de comando desenvolvido pelo próprio em inícios da década de 90 do século passado (Macdonald, 2003).

A facilidade de acesso aos recursos documentais cedo despertou o interesse quer das empresas, quer dos meios de comunicação, pois apresentava inegável utilidade na canalização de fluxos de informação. A transição para o circuito comercial foi assim um pequeno passo e a partir daí a web não parou de crescer, integrando inicialmente apenas texto e gradualmente tornando-se canal privilegiado para a utilização de outra tipologia de recursos, como a fotografia, o áudio, o vídeo etc. A universalidade e facilidade de utilização rompeu barreiras, pois para aceder aos conteúdos a única premissa necessária seria um computador com acesso à rede e um Browser para navegar pelas respectivas páginas.

A informação disponível multiplicou-se a uma velocidade vertiginosa impulsionada pelos custos reduzidos do meio, assim, a web começou a ser um mercado com interesse para os grupos económicos que operam ao nível dos Media. As edições impressas de jornais, revistas e outras publicações começaram a ter edições online, potenciando assim a sua consulta sem necessidade de recorrer ao suporte físico. O público, por sua vez foi-se tornando cada vez mais exigente, exigindo mais e melhor. Pois se no início os jornais online plasmavam *ipsis verbis* a versão impressa, tendencialmente começaram a adaptar-se às características do meio e a preocuparem-se aquando o desenvolvimento com questões de carácter técnico susceptíveis de interferir com a qualidade do produto final apresentado.

Entre estas preocupações emergem questões como por exemplo a adequação dos textos para serem lidos com recurso a um monitor, tornando-os mais curtos e objectivos a fim de evitar o cansaço do utilizador final, as questões da usabilidade e ergonomia da interface.

A crescente dimensão de páginas web que pretendiam a integração de múltiplos conteúdos de natureza diversificada deu origem à designação de “Portal”.

Apesar da proliferação de publicações e estudos subordinados à temática da concepção de websites é bastante frequente encontrarmos websites que não dispõem informações de carácter tão elementar como os contactos da sua entidade proprietária.

Nestes casos encontramos-nos perante um website onde o planeamento foi deficitário ao ponto da equipa de desenvolvimento não ponderar a inclusão dessa informação no website, considerando que eventualmente ninguém a iria procurar. Neste sentido, e a fim de evitar este tipo de situações, nada melhor que integrar os utilizadores finais no website no processo de desenvolvimento, a fim de aferir quais as suas necessidades efectivas de informação. No entanto, parece mais fácil do que efectivamente é architecturar a informação de uma forma inteligível para os utilizadores finais. Se partirmos do princípio que a informação considerada fundamental para o utilizador deve estar acessível, mas não destacada e que a informação menos relevante deverá também estar acessível mas também não destacada, encontramos-nos perante questões emergentes que se revestem de grande complexidade, nomeadamente como classificar um ítem e como o posicionar. É exactamente aqui que começam os intermináveis “SES”: Se o utilizador for um cliente? Se o utilizador for um accionista da empresa? etc. etc. Neste sentido um planeamento web deve ser o mais exaustivo possível a fim de caracterizar os vários níveis de utilização de um website, assim como o perfil dos vários utilizadores. Apesar de ser impossível prever de forma precisa qual a reacção dos diversos stakeholders em contexto de navegação no website, consegue-se prever quais as temáticas que serão mais do interesse de um ou de outro grupo de utilizadores. Neste sentido, podem-se identificar obstáculos de carácter diverso à fluída navegação no website.

A equipa de desenvolvimento tem assim de conceber uma arquitectura de informação que seja tão moldável e transversal quanto possível aos diversos perfis de utilização identificados. Neste ingrato trabalho de arquitectura de informação a entidade à qual o site se destina por norma considera que há uma necessidade de dar uma importância uniforme aos diversos tipos de conteúdos, considerando-os todos de importância igual.

No entanto, é impossível dar igual destaque a todos os conteúdos, mas é possível torná-los mais acessíveis. Neste sentido, a equipa terá que agrupar os conteúdos tendo em linha de conta o tipo de relações que estabelecem uns com os outros, essas relações só se evidenciam através da concepção de diagramas. Assim no quadro do processo de concepção de um projecto para web as primeiras etapas consistem na organização, classificação e agrupamento de informação (Wodtke,2002). Esta tarefa pode ser realizada com recurso a dois procedimentos

metodológicos distintos: baseando-se na experiência profissional da equipa de desenvolvimento ou integrando os utilizadores finais. Krug (2000) considera a primeira etapa mais rápida, no entanto menos fiável que a segunda.

Seguindo a metodologia de ter o utilizador final como elemento participativo torna-se possível prever alguns dos obstáculos que irão surgir durante a navegação e eliminá-los, embora nunca será possível garantir a total eliminação dos mesmos atendendo à diversidade de utilizadores que podem aceder a uma plataforma web com a dimensão de um portal. Uma estratégia que pode ser eficaz consiste na agregação da informação por sectores, tornando assim a informação em larga escala navegável através de poucos cliques, realizando-se um agrupamento da mesma por editorias. Assim o utilizador pode escolher a tipologia de temáticas que lhe interessam e navegar de uma forma muito mais simples. Wodtke (2002) considera que o utilizador por norma está disposto a percorrer três páginas antes de atingir o seu objectivo final, caso o website lhe apresente obstáculos que impeçam de atingir o seu objectivo percorrendo esse número de páginas, desistirá. Neste sentido a observação sistemática do utilizador em contexto de utilização pode ser um bom método de desobstaculizar a navegação.

É comumente aceite que um sistema de informação deve estar tão adequado quanto possível às necessidades do utilizador (Norman, 1986). Um sistema de informação desenvolvido sem a participação do utilizador aquando o seu desenvolvimento muito dificilmente cumprirá com o seu objectivo (Preece et al, 1994). Contrariamente aos sistemas de informação tradicionais, cuja história já contém algumas páginas, a web é bastante recente, no entanto, a sua conceptualização teórica como rede de informação privilegiada remonta ao ano de 1945 com a publicação de “As We May Think” por Vannevar Bush (Lazar, 2001).

O desenvolvimento Web centrado no utilizador (User-centered web development ) consiste no processo de desenvolvimento web que vai de encontro às necessidades de utilização do destinatário final do website. Nesta perspectiva, os utilizadores finais devem ser parte integrante da equipa de desenvolvimento ajudando de alguma forma a desobstaculizar o processo de utilização do website ainda na fase do desenvolvimento, tornando-o mais usável (user friendly). Head (1999) considera difícil desenhar um website baseado nas necessidades dos utilizadores porque a web não tem públicos definidos com grande precisão.

Outro termo comumente utilizado no quadro do processo de desenvolvimento web é claramente a Usabilidade Web (web usability) e refere-se essencialmente à facilidade de utilização do website pelos seus utilizadores finais. É nesta perspectiva que esta tipologia de preocupações emergem não apenas em processos de desenvolvimento de novos websites, mas também em processos de redesign de websites, pois gradualmente, as organizações começaram a tomar consciência que os websites que dispunham eram desproporcionais às necessidades de utilização dos mesmos, e neste sentido enveredaram por um processo de redesign dos websites utilizando metodologias onde o utilizador final intervém de forma activa a fim de colmatarem a necessidade de disponibilizar aos seus stakeholders uma informação mais precisa, mais fácil de encontrar no website e claramente com menores custos e esforço para o utilizador (Krug, 2000), começando assim a assumir de forma deliberada uma maior preocupação com estas questões.

Muitos autores têm apresentado definições de carácter diverso sobre o que é a usabilidade, normalmente através da enumeração dos vários atributos ou factores susceptíveis de avaliação intrínsecos à interface (Folmer, Bosch, 2003). No entanto a definição mais clara, simples e eficiente é que o conceito de usabilidade de Nielsen (2003):

"Usabilidade é um atributo de qualidade que mede a facilidade de utilização das interfaces web, na palavra usabilidade também estão implícitas metodologias que visam melhorar a facilidade de utilização durante o processo de design". A usabilidade quando contextualizada à luz do paradigma do desenvolvimento web é a disciplina que estuda a forma de desenvolver websites com os quais os utilizadores interactuem da forma mais fácil, cómoda e intuitiva possível (Hassan, 2002). Redish (2000), apresenta-nos outra definição que se revela bastante esclarecedora: quem desenha websites deve potenciar que os utilizadores encontrem o que necessitam, entendam o que encontram e actuem de forma apropriada relativamente ao tempo e esforço que consideram adequado para a realização da tarefa desejada. Segundo Nielsen (2000), as pessoas visitam determinados sites pelo conteúdo que estes disponibilizam. Para o autor, o design existe para permitir que as pessoas acedam ao conteúdo.

Neste sentido a qualidade de um website torna-se mensurável através da determinação do sucesso ou insucesso do utilizador no quadro da exploração do



mesmo, tendo como condicionalismos determinantes o grau de experiência do utilizador perante sistemas da mesma natureza. Neste sentido, a principal característica de um site com uma boa usabilidade é o reflexo da satisfação do utilizador final em contexto de utilização do mesmo, se o utilizador entender de forma clara a estrutura do site e realizar as tarefas que necessita de forma proporcional às expectativas de dispêndio de esforço, certamente ficará satisfeito. Frustrar as expectativas do utilizador torna-se um dos maiores perigos para um website, pois caso não consiga atingir os seus objectivos de imediato sairá do website, perante os milhares de websites disponíveis na Internet, dificultar a cómoda navegação em algum deles é equivalente a convidar o utilizador a abandoná-lo e dirigindo-se a outro site numa questão de segundos (Nielsen, 2000).

Os critérios que determinam o grau de usabilidade de um website baseiam-se essencialmente no senso comum, são regras básicas de design que permitam que uma página Web possa ser utilizada de forma correcta. Entre estas regras destacam-se:

1. Promover a legibilidade dos textos, garantindo que os tipos de letra sejam os mais adequados para uma leitura no monitor e utilizados em tamanho que garanta uma fácil legibilidade, utilizar contrastes entre textos e o fundo que os suporta e utilização de textos curtos.
2. As páginas devem estar organizadas de uma forma correcta, que garanta uma navegação tão coerente e intuitiva quanto possível, a este nível o trabalho opera-se ao nível da Arquitectura da Informação.
3. Permitir o rápido carregamento dos elementos que constituem o website, deve-se garantir que as imagens e ficheiros de natureza diversa ligados ao site não demorem uma eternidade a carregar.
4. Garantir que a tecnologia utilizada no quadro da concepção do website seja uma mais valia e não um obstáculo para o utilizador. A facilidade de utilização permite que os utilizadores finais cumpram as tarefas que desejam executar num website com uma facilidade muito maior, facto que aumenta claramente o seu grau

de satisfação com a plataforma, colateralmente a instituição também fica a ganhar, pois com mais facilidade fidelizará um utilizador ao website e consequentemente fará a informação que deseja transmitir propagar-se de uma forma mais fluída.

A usabilidade assume-se cada vez mais como uma preocupação mais preponderante nos processos de desenvolvimento de webdesign do que nos processos de desenvolvimento de sistemas de informação tradicionais. No caso dos sistemas de informação tradicionais pressupõe-se durante o desenvolvimento um contacto diário entre o aplicativo e o utilizador. Há assim uma frequência de utilização que acaba por desencadear um processo de autoformação onde a habituação à interface desbloqueará situações que numa primeira instância eram confusas. A maioria dos websites não pressupõem uma utilização de base diária, facto pelo qual nos encontraremos perante um utilizador de base não frequente, facto pelo qual o website deve ser muito mais simples de utilizar (Mayhew, 1999).

Powel et al (1998) consideram que de uma forma geral os utilizadores não irão perder muito tempo a aprender a navegar num website. Lynch and Horton (2004) reforçam a ideia ao acrescentar questões que condicionam a navegação num website. Como por exemplo a navegação condicionada à existência de conhecimentos prévios por parte do utilizador, confusões e obstáculos inerentes à interface e a dificuldades no que concerne à obtenção da informação desejada ou se tiver de solicitar assistência para encontrar o que efectivamente procura. Nielsen (2000) acrescenta que caso não consiga aceder aos conteúdos desejados o utilizador certamente desistirá e deslocar-se-á para outro website onde seja mais fácil encontrar o que deseja. Um website fácil de utilizar reveste-se de diversos significados, dependendo de quem são os utilizadores finais. Austin (2007), considera que a importância do Design centrado no utilizador vai além das preocupações com as questões da usabilidade, pois se os indivíduos aprenderam a ler e interpretar os sinais de trânsito para garantirem a sua segurança, irão também aprender a linguagem transmitida pela web a fim de garantirem a célere obtenção das informações que necessitam para melhorar as suas vidas.

Shneiderman (2004) definiu um conjunto de regras básicas que visam o aumento da satisfação dos utilizadores aquando a sua interacção com interfaces, quer sejam de websites, aplicativos de software ou aplicativos multimédia. Estas

premissas visam essencialmente o incremento do sentimento de competência humana sobre os sistemas informáticos facilitando assim a sua aprendizagem. A primeira regra consiste na garantia de consistência da interface e na repetição de certos padrões. As regras definidas por Schneiderman(2004) são as seguintes:

1. Consistência - Neste sentido a coerência das cores, dos menus assim como da diagramação básica do site devem ser coerentes em todas as páginas constituintes do website.
2. Facultar Atalhos para utilizadores mais experientes- Terminologia idêntica deve ser invariavelmente utilizada nos menus e as acções devem ser repetidas a fim de facilitar a aprendizagem.
3. Retro-alimentação – fornecer um feedback para cada acção executada pelo utilizador.
4. Coerência narrativa – a facilidade de utilização e a linguagem fílmica deve ser uma realidade na web.
5. Prevenção de erros – se por algum motivo o utilizador cometer algum erro, o sistema deve permitir que a navegação continue, deve ser possível a recuperação a recuperação do erro, avisando que o mesmo existiu, mas não impedindo a navegação.
6. Possibilidade de retroceder – a possibilidade de voltar atrás uma acção deve ser sempre contemplada, deve-se evitar esconder os botões dos browsers e disponibilizar opções de navegação que permitam o sistema voltar ao estado inicial.
7. Atribuir o controlo ao utilizador – o utilizador tem de ter a sensação que controla o aplicativo e não que está a ser controlado pelo mesmo.
8. Utilizar a memória de curto prazo – a limitação da memória humana deve ser respeitada, quando se projecta um website deve-se ter em linha de conta a não obrigatoriedade de memorização por parte do utilizador de acções intrínsecas à navegação no website.
9. conhecer o utilizador - um website deve estar adaptado às necessidades reais de utilização do público ao qual se destina, facto pelo qual conhecer o utilizador é uma das obrigações de quem projecta um website.

### 3.2.3 - Critérios e Indicadores de qualidade em websites

Os vários estudos publicados sobre qualidade Web usam diferentes tipos de indicadores que são distribuídos por vários critérios (Carvalho, 2006). Neste sentido são propostos um conjunto de critérios de qualidade, todos eles centrados essencialmente em testar os conteúdos disponibilizados:

- Autoridade: “que avalia se existe um autor, se tem qualificações para a temática abordada, se há uma pessoa ou entidade responsável pelo sítio Web e se é conceituada na área, se há uma hiperligação com informação sobre o autor ou a entidade responsável pelo sítio Web”;
- Rigor: ao verificar o grau de rigor da informação publicada (por exemplo, verifica se a informação é correta, está livre de erros e gralhas e se existe algum sistema de gestão documental que garanta a integridade dos conteúdos publicados;
- Objetividade: que avalia a imparcialidade dos conteúdos;
- Actualização: que testa se existe informação sobre quando os conteúdos foram criados, publicados e actualizados;
- Cobertura temática: “que integra a diversidade de tópicos tratados e a profundidade com que são abordados”.

Se partirmos do princípio de que um website se trata essencialmente de um sistema hipermédia cujo objectivo primordial é comunicar, o modelo 2QCV3Q permite testar a qualidade de um website com base nos seguintes critérios:

- Identidade: Avalia como o design (que combina aspetos artísticos e funcionalidades concretas) pode influenciar a perceção dos sítios Web por parte dos utilizadores;
- Conteúdo: Avalia até que ponto um sítio Web cobre o seu domínio, assim como o valor e originalidade dos conteúdos;
- Serviços: Avalia os serviços oferecidos, a sua correção, grau de inovação e segurança;

- Localização: Avalia o grau de acessibilidade ao sítio Web, como os endereços URL, e a disponibilização de ferramentas de interactividade com os visitantes;
- Gestão: A gestão de um sítio Web envolve, por exemplo, a actualização de conteúdos e uma correta monitorização para evitar situações de quebra de serviço;
- Usabilidade: Avalia os aspetos que permitem que o uso do sítio Web seja pouco exigente em termos de custo, tempo ou esforço cognitivo;
- Exequibilidade: Avalia os recursos concretos necessários ao desenvolvimento e manutenção dos sítios Web. (Mich, Franch, & Cilione, 2003)

Grassian (2000) salienta o valor inerente à credibilidade dos conteúdos, afirmando que a fim de garantir que os recursos disponíveis na Web têm valor efectivo e são credíveis, devem ser considerados os seguintes quatro critérios:

- Conteúdo e Avaliação: afere-se o propósito da página Web para compreender se os conteúdos publicados são pertinentes e se estão adequados à audiência. Procura também avaliar o grau de compreensão do sítio Web, se as hiperligações usadas são relevantes e compreensíveis. Analisa também se os recursos multimédia estão incorporados corretamente.
- fonte e Data: Procura avaliar se os autores estão identificados e os seus contactos estão publicados. Avalia também se as datas de produção, publicação, última revisão dos conteúdos está disponível.
- Estrutura: Avalia se os documentos alvo de análise seguem princípios de bom design gráfico, se os gráficos têm uma função que enriquecem os conteúdos ou se são meramente decorativos. Avalia também a existência de elementos criativos (e a sua mais ou menos valia), se existem preocupações com os utilizadores com necessidades especiais (disponibilizando conteúdos alternativos em texto, por exemplo), e finalmente o grau de usabilidade do sítio.
- Outros: Avalia aspetos relacionados com a segurança da informação e a presença de motores de busca internos ou externos que possam

ajudar os utilizadores a encontrar a informação que estão interessados (Grassian, 2000).

Nielsen (2001) propõe a análise heurística como forma de avaliação de interfaces de Software. Por extensão, hoje em dia usa-se esta técnica aplicada e adaptada à avaliação de sítios Web. Nielsen sugere ainda Métricas de Usabilidade para serem aplicadas em testes empíricos com utilizadores reais. Muitos avaliadores constataram que a lista da Nielsen nem sempre satisfaz as suas necessidades específicas, e que frequentemente requer orientações alternativas ou reinterpretação da descrição original da Nielsen.

A heurística de Nielsen foi efectivamente a base para muitas abordagens e métodos que visam a avaliação da qualidade dos websites. O método g-Quality, estendeu as heurísticas de Nielsen adicionando-lhe os seguintes parâmetros e heurísticas específicas: acessibilidade, interoperabilidade, segurança e privacidade, veracidade e precisão de informação, agilidade no atendimento e transparência (Garcia, Maciel, & Pinto, 2005). No caso concreto português, em 2001 desenvolveu-se um projecto que visava a avaliação dos websites dos organismos tutelados pelo estado, no quadro deste estudo foram identificadas as seguintes dimensões: qualidade e maturidade e a cada uma foram atribuídos diversos critérios (Amaral, Santos, & Oliveira, 2001). estando sintetizado na tabela 22.

*Tabela 22 - Síntese dos Critérios do Estudo de Amaral, Santos e Oliveira (2001). Fonte: elaboração própria*

Dimensões	Critérios
qualidade	Conteúdos; actualização dos conteúdos, acessibilidade, navegabilidade facilidades para cidadãos com necessidades especiais.
Maturidade	informação; interação; interação bidireccional; transacção.

No quadro deste estudo a cada um dos critérios foram atribuídos diversos ítems que visavam essencialmente a caracterização efectiva dos websites<sup>64</sup>.

A classificação final traduziu-se por uma escala de 0 a 5 com o seguinte significado, 0 – Sem Web Site, 1 - Insuficiente, 2 - Regular, 3 - Bom, 4 - Muito Bom e 5 - Excelente.

O estudo em questão potenciou o avanço para um segundo trabalho que visou essencialmente a construção de um manual de boas práticas no que concerne ao desenvolvimento de websites da Administração Pública, um projecto que visou essencialmente analisar e dar a informação necessária para democratizar o acesso à informação disponibilizada por esta tipologia de websites<sup>65</sup> (Oliveira, Santos, & Amaral, 2003).

### **3.3 - Comunicação na Internet**

#### **3.3.1 - Um pouco de história**

No quadro da contemporaneidade existe um espaço de profusão de experiências, experiências essas caracterizadas pelo seu carácter mediado. O campo daquilo que denominamos mediações é constituído pelos dispositivos através dos quais a hegemonia transforma por dentro o sentido do trabalho e da vida da comunidade (Martín-Barbero, 1997)". Nesta perspectiva, há uma proliferação de instrumentos técnicos utilizados pelos sujeitos a fim de almejar a possibilidade de se fazerem representar socialmente como simulacros de si mesmos diante das práticas que constituem o seu viver quotidiano. Esta possibilidade emergiu do advento e proliferação das tecnologias de informação e da forma como remodelaram a base material da sociedade contemporânea. Se num contexto anterior as pessoas socializavam e interagiam de uma forma presencial e face a face, no contexto actual emerge um dispositivo técnico que realiza uma mediação no que concerne à construção de novas práticas de interactividade suportadas por novas e diferentes linguagens e meios. Esta terceira Revolução Industrial, onde a informação é a principal pedra basilar emergiu na segunda parte da década de 70 e tem gradualmente a vir tomando maiores proporções, destacando-se a década de 90 como a

---

<sup>64</sup> A grelha de Avaliação utilizada está disponível em: <http://gavea.dsi.uminho.pt/course/avaliacao-dos-web-sites-dos-organismos-da-administracao-publica-portuguesa-2/> [acedido em 20/12/2017]

<sup>65</sup> Documento disponível em : <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/306/1/GuiaBoasPraticas.pdf> [acedido a 23/11/2017]

que ostentou maiores alterações e, no entanto e, no contexto actual esta revolução continua em curso (Hobsbawm, 2003).

Na perspectiva de Castells (2002), as tecnologias da informação referem-se ao “conjunto convergente de tecnologias em microeletrónica, computação (software e hardware), telecomunicações/rádiodifusão, e optoelectrónica”. Estes mecanismos possuem a capacidade de criar interfaces entre campos tecnológicos e campos sociais mediante uma linguagem digital comum, a qual tem penetrabilidade em todos os domínios da vida humana, fazendo surgir novas formas e canais de comunicação que moldam a vida e, ao mesmo tempo, são moldados por elas. Assim, a disponibilidade de acesso a novas formas mediadas de comunicação, disponibilizam aos indivíduos uma grande panóplia de recursos simbólicos com os quais podem construir as suas próprias identidades e definirem ou redefinirem a natureza das suas relações no quadro do espaço social.

Na perspectiva de Lévi (1999), aquilo que identificamos, “novas tecnologias” recobre na verdade a actividade multiforme de grupos humanos, um devir coletivo complexo que se cristaliza, sobretudo, em volta de objectos materiais, de programas de computador, de dispositivos de comunicação. Pensar, portanto, a comunicação sob a perspectiva das mediações significa entender que entre a produção e a recepção de informações por via dos meios técnicos há um espaço de concretização da cultura quotidiana. Johnson (2001) reforça esta perspectiva ao explicar que os dispositivos de comunicação, como os softwares, servem como pontes, favorecendo a interacção entre os utilizadores desses mesmos dispositivos e formando o que se denomina de interfaces, que actuam como uma espécie de tradutores, que medeiam as duas partes, e criam uma estranha nova zona entre o meio e a mensagem. Isto de alguma forma reflecte o contexto em que desenrolam as diversas tipologias de relações na sociedade contemporânea e é claro que uma sociedade não pode ser entendida ou representada sem suas ferramentas tecnológicas. “Embora não determine a evolução histórica e a transformação social, a tecnologia (ou sua falta) incorpora a capacidade de transformação das sociedades (Castells, 2002).”

De uma forma geral estas tecnologias caracterizam-se por agilizar, horizontalizar e tornar menos tangível os conteúdos da comunicação, por meio da digitalização e da comunicação em redes, transmissão e distribuição das informações,



sejam estes em formato de texto, imagens, vídeo ou som. No entanto, “a comunicação continua, com o digital, um movimento de virtualização iniciado há muito tempo pelas técnicas mais antigas, como a escrita, o rádio, a televisão e o telefone (Lévy, 1999)”.

### 3.3.2 - Características da comunicação na Internet e repercussões para a empresa

As organizações sempre utilizaram os media para comunicar com os seus públicos e realizar actividades do âmbito do marketing de produtos e serviços. Usou-se a rádio, passando pela televisão e pelos suportes impressos, nas últimas décadas emergiu a Internet. Um espaço mediático bastante diferente dos outros media. A internet caracteriza-se pela diversidade de recursos que disponibiliza e inclusive ter canibalizado as características dos outros media. Caracterizada pela diversidade de recursos existentes em seu ambiente, bem como a demarcação de uma plataforma estática (Web 1.0) para uma interactiva (Web 2.0), provocando mudanças significativas na comunicação, em especial na comunicação organizacional.

A Internet contribui para uma contínua extinção dos átomos, da matéria, do espaço, em prol de uma sociedade baseada em bits (Adolpho, 2012). Para além de aproximar pessoas e quebrar barreiras geográficas, transformou a forma de fazer marketing nas empresas. O usufruto das novas ferramentas de marketing proporcionadas pela internet tornou-se imprescindível, senão quase obrigatório no quadro das vivências das empresas: “A questão-chave não é a implantação das tecnologias da Internet - as empresas não têm escolha se quiserem permanecer competitivas - mas como implementá-las (Porter, 2001).”

A Internet apresenta-se assim como uma ruptura tecnologia cujos efeitos se manifestam desde a comunicação até ao estabelecimento de relações interactivas com os clientes (Avlonitis e Karayanni, 2003) Estes efeitos estão longe de serem conhecidos na sua totalidade. Contudo, afectam a actuação dos diferentes actores nos mercados e a própria adaptação dos produtos e serviços que são oferecidos.

### 3.3.3 – Aplicações da internet com mais relevância para os utilizadores e para o Marketing

O comportamento do consumidor é influenciado por factores culturais, sociais, individuais e psicológicos (Kotler, 2000), enquanto a atitude do consumidor é formada por crenças, sentimentos e intenções de comportamento face a algum produto ou serviço (Novak, Hoffman e Duhachek, 2003).

O comportamento do consumidor pode ser definido como as actividades directamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos ou serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas acções. Estes autores afirmam ainda que as variáveis explicativas individuais, as características permanentes dos indivíduos e as variáveis sociológicas e psicossociológicas também influenciam este comportamento e consequentemente o processo de decisão de compra. Sendo as variáveis explicativas individuais definidas pelas percepções, necessidades e motivações que os consumidores sentem por determinado produto/serviço (Lindon et al., 2008).

Este comportamento pode ainda ser encarado como o conjunto dos processos envolvidos quando os indivíduos ou grupos seleccionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer as necessidades e desejos (Solomon, 2002).

Ingressando no ambiente online, verifica-se que a atitude dos consumidores face à web é motivada pela criatividade dos websites. Estando o consumidor mais activo e exigente não terá dificuldades em mudar de um site, caso o mesmo não o impressione. Assim, tal como numa loja tradicional, também a loja virtual tem que emocionar o consumidor e contribuir para a compra online (Elliot & Speck, 2005)

Primeiramente o website deve chamar a atenção do consumidor através do uso de cores, sons e movimentos, em segundo lugar é um meio pelo qual a loja pode comunicar o seu produto e por último o site deve desencadear sentimentos afectivos, contribuindo favoravelmente para a compra online (Farias et al., 2008). Perceber como consumidor se comporta no ambiente online, passa a ser a principal preocupação das empresas, são elas que devem empenhar-se em construir sites atractivos de forma a diminuir o impacto negativo que podem causar na interacção com os consumidores (Novak, Hoffman, & Duhachek, 2003). O website

traduz uma vertente utilitária quando é utilizado para fornecer informações aos consumidores acerca de um produto ou serviço, bem como a possibilidade de comunicar novas ideias e novidades da empresa em questão (Carrera, 2009). Sabemos que a tecnologia tem vindo a proporcionar novos tipos de relação entre as empresas e os consumidores. Entre as diversas mudanças ocorridas, destaque-se a consolidação do conteúdo experimental, onde o consumidor passa a poder interagir com um determinado produto ou serviço (Costa & Farias, 2008). Há quem defina a experiência como um acontecimento pessoal, usualmente com significado emotivo e fundamentada em estímulos emocionais (Holbrook & Hirschman, 1982). Porém a experiência de compra do consumidor online requer uma análise mais aprofundada, o comportamento de compra é focado no objectivo e o consumo é direccionado para a experiência. Na realidade, o processo de compra e consumo começa quando o indivíduo cria motivos intrínsecos ou extrínsecos acerca do produto ou serviço e estabelece um envolvimento duradouro com o mesmo (Novak, Hoffman, & Duhachek, 2003).

Tal como a experiência online, também a atitude dos consumidores em relação à compra na internet é um factor que diferenciara os compradores virtuais dos tradicionais. Os primeiros valorizam a conveniência, selecção e o tempo como vantagens de comprar online, enquanto os segundos estão mais preocupados com a segurança, perda de privacidade nas transacções e receio de não receber os produtos escolhidos (Clarke III & Flaherty, 2005).

Portanto, a atitude do consumidor em relação ao comércio electrónico é fundamental no momento da decisão de compra online. Especificamente, a utilidade e o valor que os consumidores esperam obter desta experiência está directamente relacionada com a probabilidade de utilizar a internet para fazer compras (Blackwell, Miniard, & Engel, 2005).

Nesta linha, descreveram como os principais benefícios do comércio electrónico para os consumidores: possibilidade de comparar os preços; escolhas mais diversificadas; comodidade de horário; acesso a produtos personalizados e a possibilidade de interacção com os restantes consumidores (Turban, Mclean, & Wetherbe, Tecnologia da Informação para Gestão: Transformando os Negócios na Economia Digital, 2004). Por outro lado, muitos consumidores consideram a experiência de fazer compras nas lojas físicas tradicionais, uma fonte de prazer e

oportunidade de interacção social. Esta situação pode diminuir a intenção de compras online, bem como a falta de acesso imediato aos produtos, a fobia à tecnologia e a inércia de efectuar compras através da internet (Sheth, et al., 2002). No seguimento deste fenómeno comportamental, o neuromarketing é a chave para abrir a “nossa lógica do consumo” - os pensamentos, sentimentos e desejos subconscientes que impulsionam as decisões de compra que tomamos todos os dias.

Naturalmente, o neuromarketing não é resposta para tudo, até porque se trata de uma ciência bem recente, estando ainda limitada pela compreensão do cérebro humano. Porém, trata-se de um instrumento usado para nos ajudar a decodificar o que os consumidores pensam quando confrontados com um determinado produto ou serviço (Azevedo & Silva, 2010).

### **3.4 – A Empresa na Rede**

#### **3.4.1 - Novos modelos de negócio**

Há relativamente pouco tempo nas esferas empresariais ainda reinava um clima de desconfiança, onde se questionava qual o real papel da internet no quadro da melhoria da performance dos negócios, no entanto, hoje é inequívoco que não podem sobreviver sem ela, nem fora dela (Sultan & Rohn, 2004). No início, a Internet era abordada pelos empresários como uma tecnologia que lhes proporcionava a possibilidade de redução de custos ao nível da informação, nomeadamente em questões como o apoio aos clientes, desta abordagem inicial e claramente redutora no quadro das potencialidades da internet evoluiu-se para uma abordagem ao nível da comunicação, onde está implícito uma gestão multivariada da comunicação online que efectivamente perspectiva o incremento e melhoria das transacções, adicionar valor e aumentar o envolvimento dos clientes com a organização (Rao & Perry, 2003). A internet, não pode de forma nenhuma assim ser abordada apenas como um dispositivo técnico que possibilita de forma sustentada incrementar as vendas, deve ser abordada claramente no contexto de um instrumento que se enquadra numa perspectiva muito, mas muito mais ampla. De ser uma ferramenta de apoio ao Marketing mix (Schlosser, 1999). Nesta perspectiva, pretende-se que seja um local onde a organização se expõe, dando-se a conhecer, produzindo insights que permitirão a formação de uma imagem positiva,

transformando assim visitantes ocasionais em clientes que interajam com a organização adquirindo os seus produtos e, essencialmente que regressem para repetir o processo (Constantinides, 2002). Esta perspectiva remete claramente para o fim de uma tipologia de público passivo, assim como a transição do mesmo para um público que participa e que quer saber, intervir e essencialmente escolher.

A Internet é reconhecida como ferramenta no contexto do marketing atendendo às potencialidades que disponibiliza, possuindo assim características únicas e diferenciadoras no quadro do marketing, características estas, claramente distintas dos instrumentos comerciais tradicionais: a interactividade da comunicação “many-to many”, os fluxos e os comportamentos exploratórios/direccionados. Neste sentido a reestruturação das actividades de marketing é uma prioridade para terem aplicabilidade neste contexto e em formas mais apropriadas às novas ferramentas (Strauss & Frost, 2001).

O e-marketing ou marketing electrónico baseia-se na utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC) no processo de criação, comunicação e fornecimento de valor aos clientes e na gestão das relações com os clientes, de modo a beneficiar a organização e os seus stakeholders (públicos-alvo). Público-alvo são os dados demográficos de pessoas que são mais propensos a mostrar interesse em seu produto ou serviço. No modelo de comunicação tradicional do marketing apenas existe a transmissão de informação num único sentido, considerando consumidores homogéneos, sem possibilidade de interacção entre estes e as empresas.

O marketing aplicado ao meio digital veio também impulsionar ao surgimento de um novo consumidor: o consumidor 2.0. Este género de consumidor é um ser exigente, informado, atento, procurando sempre registos que lhe possibilitem saber mais antes de sair do conforto de sua casa, trocando mesmo ideias com outros consumidores e até mesmo clientes. Na actual perspectiva de comunicação do marketing, os consumidores podem interagir com o meio e uns com os outros; as empresas podem fornecer conteúdos para o meio e interagir com cada um; as empresas e clientes podem interagir; os consumidores podem fornecer conteúdos comerciais orientados para o meio e em simultâneo podem ter um controle sobre o próprio processo de pesquisa (Lombard & Snyder-Duch, 2001). Assim, a redesign conceptual da função do Marketing deverá incluir o consumidor no

quadro de todo o processo de reformulação e adaptação do marketing ao ambiente web (infraestruturas de comércio electrónico, ambientes interactivos, conteúdos inovadores, novos modelos de medição dos comportamentos dos consumidores, etc). E, essencialmente, mais do que perceber o consumidor é importante conhecer o ambiente em que ele interage, de forma a torná-lo um agente activo num processo interactivo e a torná-lo elemento integrante da estratégia comercial da empresa (Hoffman & Novak, 1996). Há assim uma necessidade de desenvolvimento de uma estratégia coerente e coordenada no que concerne ao encaminhamento dos consumidores para a web (Faigin, 1997).

Umas grandes diversidades de estudos enunciam as potencialidades da internet como ferramenta de marketing (Turban, Mclean, & Wetherbe, 2004), há, no entanto, que salientar também a necessidade de a analisar no quadro e no contexto da sua eficácia efectiva. Diversos autores realizaram estudos de efectividade da acção do marketing via web, no entanto, maioritariamente centraram-se essencialmente na dimensão das audiências (Lichtenthal & Eliaz, 2003) enquanto o que efectivamente faz sentido é aferir a consolidação de objectivos específicos das empresas que, de certa forma, são variáveis tendo em linha de conta a heterogeneidade dos contextos empresariais. Enunciando alguns os mesmos consistem na atracção de público aos websites organizacionais, a fim de promover a empresa o produto ou ambos, fomentar e estabelecer e fortalecer comportamentos interactivos entre os clientes actuais e os potenciais, fomentar a construção de uma base de dados de consumidores, onde os diversos perfis são devidamente mapeados a fim de ajustar as estratégias aos mesmos, tornar as compras online fáceis e conseguir o “engagement”, ou seja fomentar o maior número de visitas possíveis ao website mantendo os clientes online e gradualmente, incidir sobre os mesmos tornando-os parceiros efectivos e participantes na organização. Os websites são assim fundamentais no que concerne à potenciação do alcance destes objectivos e é neste sentido que devem ser analisados a fim de que seja possível aferir a eficácia dos mesmos na perspectiva de quem recebe as mensagens do marketing (Krepapa, Berton, Pitt, & Caruana, 2003). No entanto, há que salientar que apesar da inerência do potencial de um website no que concerne à obtenção de resultados de carácter comercial, a não existência de objectivos bem definidos e enquadrados numa estratégia de comunicação da empresa, só muito difícil-

mente se conseguirá que o potencial deixe de ser apenas potencial para se materializar em criação de valor (Porter M. E., 2001). Esta perspectiva implica claramente um investimento no uso das tecnologias da informação a fim de garantir uma presença online consistente e potenciadora da obtenção de resultados integrada no quadro dos objectivos globais da empresa e dos objectivos específicos de marketing.

### 3.4.2 - Da empresa 1.0 à empresa 2.0

Como já foi diversas vezes referido a internet provocou uma revolução ao nível das vivências das empresas, obrigando-as primeiramente a redefinir formas de estar no mercado diferentes uma vez que o seu mercado se expandiu de forma exponencial. A necessidade de conseguir competir obrigou as empresas numa primeira instância a estarem presentes na internet e de seguida a começar a fazer um uso da mesma como ferramenta estratégica. A este nível a internet tornou-se um meio que deve ser abordado nos campos da comunicação e Marketing, Couto et al. (2008) realizaram uma análise ao comportamento online das 500 maiores empresas europeias. Na perspectiva de Sterne (1999) , há dois níveis de presença das empresas na internet: primeiramente como necessidade de acompanhamento dos concorrentes e consumidores e por outro lado como uma ferramenta de auxílio aos esforços realizados pela área de venda e marketing.

No contexto actual, cerca de 95% das maiores empresas mundiais estão na web, no entanto a internet não é uma solução mágica e universal para garantir o sucesso e crescimento das mesmas. Há diversas empresas que apostaram neste novo meio de comunicação têm esta ilusão (Teo & Pian, 2004).

Contrapondo os autores anteriores, Pollack (1999) considera que a internet pode permitir às organizações retirar vantagens de novas aplicações ao nível do marketing. Actualmente as organizações conseguem ter uma visão mais razoável, no que respeita às oportunidades e limitações adjacentes a à web e tendencialmente já a vêm como mais um meio de comunicação a utilizar numa estratégia e não como uma solução universal para todos os problemas de comunicação.

Kotler (2000) afirma que a revolução digital parece estar a alternar conceitos de espaço, tempo e massa. Uma empresa no quadro actual não necessita de ocupar muito espaço físico, pode ser virtual e estar localizada em qualquer lugar, funcionando 24 horas por dia e comercializando os produtos e serviços que, em alguns casos, podem até ser entregues directamente no computador do comprador, em formato digital. Amor (2000) considera que uma das maiores vantagens da internet consiste na sua disponibilidade global. É muito simples expandir o alcance do mercado para a localização geográfica da empresa e dos actuais segmentos de clientes. Saber como aproveitar as características das comunidades



virtuais, segundo Amor (2000), não permite apenas melhorar a estratégia de marketing, como também possibilita a comunicação de uma forma mais generalizada e democratizada para todos os consumidores.

No entanto será que a internet foi efectivamente um contributo positivo no contexto do sector empresarial? Diversos autores tais como Avlonitis e Karayanni (2003) e Dubois e Vernet (2001) consideram que a internet é uma espécie de ruptura tecnológica, cujos efeitos se manifestam desde a comunicação até ao relacionamento com os clientes. Há também outros autores também investigaram as desvantagens da utilização da internet nas empresas (Turban, King, Lee, & Viehland, 2004) e dentro dos elementos menos favoráveis, encontram-se a desconfiança face às informações transmitidas ao consumidor e a verificação da sua identidade. Withmore, (1999), considera que o excesso de informação e a falta do contacto pessoal podem ser também considerados muito perigosos uma vez que existe sempre a possibilidade de ser publicidade enganosa, da facturação ser indevida e culminar na não recepção dos produtos ou serviços adquiridos, no entanto, existe também a possibilidade, do consumidor ter comportamentos fraudulentos relativamente à empresa.

Como desvantagem pode ainda apontar-se o uso da internet apenas uma simples extensão das campanhas de marketing e não como uma ferramenta de um foro mais estratégico.

Quech e Klein (1996) analisaram a postura da empresa online e concluíram que a forma como a internet é explorada pelas organizações depende do histórico de actividade das empresas. Estes dois autores sugerem a existência de dois modelos diferentes de actuação: o primeiro desenvolvido para empresas multinacionais, que utilizam a internet como um veículo de comunicação e informação e o segundo modelo adoptado para start-ups, que são pequenas empresas direccionadas para o aproveitamento das potencialidades da internet.

A internet é o meio de comunicação com mais facilidade de acesso e com menores custos de utilização. Desta forma, o sucesso das campanhas depende essencialmente do esforço dispendido pelas empresas na adaptação das suas estratégias de marketing ao ambiente web (Carrera, 2009).

### 3.5 - A Marca na Web

#### 3.5.1 - A Migração da Marca para o ambiente online

Actualmente as Marcas de forma inadvertida ou não constroem-se, bem ou mal, na internet através da experiência proporcionada pelos seus produtos, pela expectativa gerada a partir de um anúncio ou de um comentário na Internet (Sagot, 2008).

É importante ter em mente que a Internet mudará seus negócios, mesmo que você não possua um site na Web, não faça negócios pela Internet e que seus produtos e serviços nunca sejam vendidos ou anunciados no ciberespaço (Ries: Ries, 2001 p. 05).

Fazer e-branding adequadamente requer uma estrutura de marca que simultaneamente reúna requisitos off-line e on-line. Um limitador para criar e-brands absolutos é a falta de confiança da parte dos consumidores, particularmente no que diz respeito às condições legais e à segurança dos pagamentos realizados na Internet. O fracasso de numerosos modelos de negócios que eram dependentes da confiança do consumidor mostrou a dificuldade de construir relacionamentos com os consumidores sem nenhum contato off-line. Em vez de criar um e-brand, ou seja, simplesmente transferir off-line branding para a Internet, é vital que a estrutura offline da marca seja desenhada de maneira compatível com o ambiente on-line (Strebinger; Treibblemaier, 2004).

O ambiente web é totalmente novo e as marcas, mesmo que absolutas no mundo off-line, precisam acordar para construir o seu posicionamento no ambiente digital, afinal, nesse ambiente, são novos consumidores, histórias, interação, comportamento de compra, troca de informações, pesquisas de referências. Assim, o ambiente digital é tão competitivo como o ambiente off-line (Morais, 2009).

Ries e Ries (2001, p.07-111) apresentam os pontos que consideram ser a chave para sucesso das marcas a partir da realidade da internet. Apresentam assim cinco abordagens aos meios de comunicação de massas que de alguma forma afetaram as vivências das pessoas: o livro, os jornais, o rádio, a televisão e a Internet.

Enumeram, também, onze princípios para alcançar sucesso de uma marca na Internet:

1. A Internet pode ser um negócio ou um meio, não ambas as coisas.
2. Sem interactividade, sites na web e marcas não alcançarão nenhum resultado.
3. Um nome comum é o prenúncio do fracasso para uma marca na Internet.
4. É aconselhável possuir um bom nome, já que ele fica isolado na Internet.
5. Deve-se, a todo o custo, evitar ser o segundo em sua categoria.
6. Publicidade na Internet não será um bom negócio como é fora dela.
7. A Internet demolirá todas as barreiras, fronteiras e limites.
8. É necessário ser rápido.
9. O maior erro de todos é acreditar que tudo pode ser feito.
10. Todos falam em convergência, mas está acontecendo o contrário.
11. A revolução da Internet transformará todos os aspectos de nossas vidas.

### 3.5.2 - Website como potenciador da experiência

A fim de obter benefícios do aumento significativo do número de pessoas conectadas à internet, assistiu-se a um investimento exponencial no desenvolvimento de websites por parte das organizações a fim de conseguirem obter maior visibilidade na web e criar, solidificar e manter relações com os seus públicos. Esta proliferação de websites gerou claramente uma competição no sentido da obtenção de maiores índices de satisfação por parte dos utilizadores, uma vez que esses índices a posteriori se materializam em vantagens competitivas inerentes. A utilização destas plataformas como mecanismo de comunicação privilegiado para questões como a divulgação da organização, disseminação de informações comerciais e gestão de relações comunicacionais entre os stakeholders ((Pollach, 2005; Park & Reber, 2008; Chiou, Lin, & Perng, 2010;)) é sem dúvida uma das mais importantes funcionalidades dos websites.

A utilização de websites a fim de potenciar o fluxo de comunicação entre as organizações e os seus públicos de interesse através de uma comunicação multidireccional com os mesmos, emergiu praticamente com o advento da internet. No entanto, Waters & Lemanski(2011) propuseram que muitas organizações abordavam os seus websites como ferramentas de comunicação unidireccional. Abordando-os de certa forma aos que ocorria com os velhos media. Contrapondo os argumentos de Seo, Kim & Yang (2009) que os consideravam as principais ferramentas potenciadoras da geração de diálogos. Esta perspectiva é posteriormente reforçada pelo estudo de Shin, Pang, & Kim (2015), onde fica patente que as potencialidades dialogantes dos websites são relegadas para as redes sociais, cumprindo os websites a função de informar e disseminar informação.

Aqui emerge a questão, quais os factores num website que influenciam a satisfação do utilizador com o mesmo e consequentemente com a organização e, aqui emergem aspectos como a melhoria da qualidade do website e do simbolismo do mesmo, dotando o website de uma personalidade. Isso permite que as empresas tenham uma relação mais íntima com os consumidores, criando uma experiência única no site capaz de satisfazê-los (Akrimi & Khemakhem, 2014).

No quadro da estratégia das empresas, um website é no contexto actual condição sine qua non, tendo crescido exponencialmente nos últimos anos, assim

como a sua importância estratégica (Taylor & Strutton, 2010). Pollach (2011) argumentou que as organizações devem priorizar a construção de relações com os stakeholders através dos seus websites. Esta abordagem foi reforçada por Shin, Pang e Kim (2015) que analisaram de que forma as organizações “dialogam” com os seus stakeholders através dos websites corporativos e das redes sociais a fim de conseguirem atingir objectivos no que concerne à construção de relações (Shin, Pang, & Kim, 2015).

O aumento exponencial do número de utilizadores da Internet, assim como as potencialidades inerentes ao comércio eletrónico, incentivou, a maioria das empresas, a criar os seus websites (Chang & Chen, 2008). Song e Zinkham(2008), não apenas corroboram esta perspectiva como a reforçam, referindo que a implementação de websites por parte das organizações emerge por múltiplas razões, nomeadamente a atracção de clientes. Por sua vez, Keller(2010) considera que os websites assumiram um papel proeminente na comunicação online e como um canal de distribuição. Na Internet, toda a organização aparece num único écran ... e a reputação é algo muito sensível, susceptível de ser afectada quando retratada dessa forma (Merrilees & Fry, 2002). Nenhuma organização pode subsistir na época em que vivemos sem comunicar as suas vantagens. E é neste sentido que cresce exponencialmente a preocupação e, necessidade, de atrair cada vez mais utilizadores aos websites (Chiu, Wang, Fang, & Huang, 2014).

No contexto actual o website é, um recurso de informação na World Wide Web (WWW). Pode ser considerado como um sistema completo assim como um produto (Lin, Zhang, Koubek, & Mourant, 2006), pode ser definido como a conjugação de um grupo de atributos funcionais e de interface conectados entre si para oferecer altos níveis de usabilidade, desempenho e beleza potenciadores de gerar satisfação aos utilizadores num mercado competitivo de vendas off-line e serviços de informação (Lee & Richard, 2010).

A organização, a funcionalidade e a eficácia de um website, assumem-se como aspectos essenciais potenciadores de boa experiência e que volte a utilizar. Aliás, não só para que as volte a utilizar, mas que de alguma forma se fidelize e crie uma imagem positiva da empresa ou organização proprietária do website. Tornando-se o mesmo na ferramenta que actua como um mediador na relação linear existente entre as empresas e os stakeholders. Isto implica que as empresas possam usar o website corporativo para informar, lembrar e persuadir os seus

stakeholders no que concerne ao desenvolvimento e gestão da identidade corporativa e da imagem corporativa, respectivamente (Balogun, 2013). Os resultados do estudo de Morgan-Thomas e Veloutsou (2013) mostram que as experiências de marca on-line dependem das percepções da utilidade da marca, confiança e de forma indirecta, da sua reputação. Experiências positivas levam à satisfação, intenções comportamentais e, por sua vez, a laços emocionais com a marca. Liu (2012), considera ser a internet um medium inovador que acelera a troca de informação e direcciona as empresas para um efectivo intercâmbio de informação com os seus clientes, potenciando ainda processos inovadores de melhoria dos produtos. Sendo também o único meio que ajuda no quadro da transformação do próprio marketing (Faqih, 2016).

As empresas estão no caminho de se tornarem cada vez mais sofisticadas no respeitante à melhoria das relações com os clientes online, no entanto, as diferenças percebidas entre os websites disponibilizados são reduzidas, a incapacidade de diferenciação representa uma ameaça, já que a distinção do site demonstrou ser imperativo para a eficácia. Diferenciação prova ser desafiadora uma vez que os concorrentes podem frequentemente corresponder a qualquer alteração, muitas vezes em tempo real, tornando assim mais difícil obter e manter uma vantagem competitiva online (Karen, Shanahan, Hopkins, & Lindsey, 2015). A organizações devem garantir que os websites não sejam apenas sofisticados em termos de frontend, mas disponibilizar também um backend igualmente funcional com a capacidade de fornecer respostas rápidas a consultas; estar dotado de funcionários qualificados, capacitados e disponíveis para lidar com as dúvidas e preocupações dos clientes; e demonstrar um sincero interesse em responder às suas questões ou resolver os seus problemas (Caruana & Ewing, 2010).

É nesta perspetiva que os utilizadores quando confrontados com produtos similares provenientes de uma grande diversidade de fornecedores, também eles muitas vezes desconhecidos, recorrem e confiam na força de marcas que possuem um conjunto confiável de valores e atributos, facilitando suas escolhas de compra on-line (Ward & Lee, 2000). Chang e Chen (2008) apresentam resultados que confirmam que a qualidade do website e a marca do mesmo são factores que influenciam a confiança dos consumidores assim como o risco percebido e, por sua vez, alteram a intenção de compra do consumidor. Este estudo conclui ainda

que a marca do website fornece uma indicação mais importante do que a qualidade do website em si, no que concerne à influência da intenção de compra dos clientes. Além disso, o estudo revela ainda que existe uma relação recíproca entre confiança e risco. Deverá, portanto, existir no quadro das empresas uma estratégia de presença na internet alinhada como uma estratégia dos sistemas e tecnologias de informação da organização, que por sua vez deverá ter um claro e inequívoco enquadramento organizacional.

Enquanto Seo, Kim e Yang (2009) argumentaram que os sites eram as principais ferramentas para gerar diálogos, Waters e Lemanski (2011) descobriram que muitas organizações abordavam os sites como ferramentas de comunicação unidirecional, Park e Reber (2008) argumentam que além de dizer o que querem que os stakeholders conheçam das organizações podem ir além disto, promovendo a mutualidade, confiança, satisfação, abertura e intimidade com os mesmos, introduzindo nos seus websites funcionalidades que permitem o diálogo, que facilitam a utilização da interface permitindo assim a conservação dos visitantes.

O envolvimento do cliente (customer engagement), no processo é assim fundamental para o sucesso de empresas ou marcas numa sociedade tecnologicamente conectada. Esta tipologia de ambiente exige comunicação directa com os clientes para os mesmos estejam envolvidos no processo, oferecendo-lhes controlo em troca de sua atenção, para aumentar a consciencialização e a sua lealdade à marca. Estas questões aumentam a possibilidade de sucesso das campanhas de marketing, agregando valor à marca, produto ou serviço e aprimoram o atendimento ao cliente. Este envolvimento com o cliente (ou customer engagement) caracteriza-se como “uma atividade cognitiva, emocional e comportamental relacionada à marca, positivamente validada pelo consumidor, durante ou relacionada a interações específicas consumidor / marca” (Hollebeek, Glynn, & Brodie, 2014). Ou então também como um “estado de ser envolvido, ocupado, retido e, intrinsecamente, interessado em alguma coisa (Pagani & Mirabello, 2011).” Contemplando características como o aumento da atenção, do efeito positivo, sensorial e intelectual, a satisfação e domínio (Lehmann, Lalmas, Tov, & Dupret, 2012).

### 3.5.3 - A Transmissão da Marca online

A questão da marca na Internet, inicialmente, não foi algo comumente aceite, tendo inclusive provocado alguma controvérsia. Alguns sustentam a opinião de que a internet elimina a necessidade de marcas, pois disponibiliza aos clientes a capacidade de reunir a quantidade de informações e realizar comparações de preços (Direction, 2002). Ou seja, sugere-se que atendendo à riqueza de informações disponíveis on-line, os consumidores deixam de precisar de confiar na marca como uma garantia de qualidade. Em consonância com esta visão, também é sugerido que não existe nenhuma boa razão para uma empresa se preocupar com a marca on-line, já que a Internet realmente diminui a lealdade, o que geralmente é o principal objetivo primordial de estabelecer uma marca (Direction, 2002). No entanto, este argumento baseia-se no pressuposto de que os clientes são orientados para os preços, não considerando, portanto, a marca no quadro do seu processo de tomada de decisão. Ironicamente, agora parece que com a riqueza de informações disponibilizadas na Internet, as marcas são agora talvez de uma maior importância para um consumidor que compra no ambiente online. Se uma marca conhecida é colocada para a par com uma desconhecida elemento distintivo será a marca.

Na abordagem à Marca na Internet, presume-se assim que, o cliente é mais propenso a colocar sua confiança numa empresa de que já ouviu falar anteriormente e à qual podem ser atribuídos valores de marca e promessas.

Numa primeira instância, e durante bastante tempo o foco dos profissionais de marketing consistia em analisar e saber se o branding como processo funcionava, no entanto, agora são confrontados como pode ser aplicado online (Breakenridge, 2001). É transversalmente aceite que a internet mudou a forma como as empresas gerem as suas marcas. A premissa assenta no facto que, na Internet, a própria marca deve estar no centro da estratégia de negócios e a ênfase muda da experiência da marca para a marca em si (Rubenstein & Griffiths, 2001).

É evidente que a Internet mudou fundamentalmente a forma como os negócios são conduzidos de uma forma global tendo mudado também a forma como as marcas são percebidas. E que gerir uma marca no século XXI é mais complexo



que nunca devido ao avanço da tecnologia (Balmer, 2012). Sendo também inegável crescente importância das marcas e dos produtos de marca numa economia de consumo dinâmica (Chan, Leung, Tan, & Tse, 2015).

Apesar da presença da variável internet, Rubenstein e Griffiths (2001) propõem que os princípios-chave de como desenvolver a marca permanecem os mesmos, mas a necessidade de velocidade e outras variáveis de carácter experiencial sinalizam uma alteração permanente dos modelos de gestão. Nesta perspectiva, a Internet assume-se como uma verdadeira arma de comunicação de marketing a nível global, assim como uma fonte primária de informação, é importante porque influencia a forma como as empresas operam e o próprio estilo de vida das pessoas (Klaus & Nguyen, 2013). Responde também ao ambiente dinâmico, permitindo um maior envolvimento de experiência de marca e um “engagement” nas comunidades através da interação e, assim, permitindo a construção de relações, incentivando a confiança e proporcionando maior valor aos consumidores (Klaus, Gorgoglione, Pannelio, Buonomassa, & Nguyen, 2013).

O branding pode ser extremamente importante quando os consumidores decidem se interagem com as organizações - fazem uma compra, usam um serviço, solicitam emprego ou até se inscrevem em um boletim informativo. Embora a percepção de uma marca não possa ser estritamente controlada, ela certamente pode ser influenciada. Lal e Sarvary (1999) investigaram de que forma pode a Internet ser usada em processos de branding e, no seu trabalho, demonstraram que, sob algumas condições, a Internet reduz o trabalho de pesquisa do cliente, representando, assim, uma oportunidade para as empresas alavancarem a sua fidelidade à marca e aumentarem os seus lucros. Num estudo que de alguma forma pode ser considerado complementar, de Chernatony (2001) sugere que os estratégias de marca precisam de um novo modelo para desenvolver marcas integradas numa era digital que vai além dos modelos clássicos reconhecendo a existência de novos papéis desempenhados pelos consumidores. O autor aborda a necessidade de mudar do modelo clássico de falar com e para os clientes para interagir de forma interactiva com os mesmos, usando sistemas que permitam que as organizações respondam de forma rápida e eficaz. Moran(2016), reforça esta perspectiva, considerando que quase todos os aspectos de uma interface digital podem influenciar o retrato da identidade de marca ou "personalidade" de uma organização, incluindo:

- Design visual: como a interface do usuário parece;
- Design de conteúdo: como a interface do usuário soa;
- Design de interação: como a interface do usuário se sente;

Em estratégias de branding e comunicação, a Internet é uma ferramenta complementar usada para informar, lembrar e persuadir (Nyeck, 2004), assumindo-se assim como uma extensão ao que a organização faz efectivamente fora da rede. As Marcas on-line emergem assim, como o resultado dos avanços registados no quadro das tecnologias de informação e comunicação. De certa forma, uma marca on-line é apenas uma marca, pois incorpora um nome ou um símbolo e um conjunto de recursos de produtos e serviços associados a esse nome específico (Christodoulides & Chernatony, Dimensionalising on- and offline brands' composite equity, 2004).

O branding online está gradualmente a tornar-se o elemento mais importante na estratégia integrada de comunicação e marketing de muitas organizações. Rowley (2004, p.137) enumera os objetivos da marca on-line quanto a:

- aumentar a consciencialização sobre serviços on-line e off-line;
- encorajar um nível mais alto de utilização;
- melhorar a eficácia da comunicação entre os utilizadores e a organização;
- incentivar visitas mais frequentes ao site;
- encorajar os utilizadores a usar uma gama mais ampla de serviços online;
- levar as pessoas a lembrar da marca;
- mudar a atitude das pessoas em relação à organização.

É evidente que a Internet mudou fundamentalmente a forma como os negócios são conduzidos de uma forma global tendo mudado também a forma como as marcas são percebidas. Nesta perspectiva e, exactamente da mesma forma como a marca offline, uma marca online caracteriza-se por representar um produto identificável e aumentado de forma a que os utilizadores e clientes o percebam como uma oferta valiosa e diferenciadora em relação aos produtos concorrentes.

As percepções subjectivas de um conjunto integrado de informações e experiências evocam na mente do um consumidor, uma certa presença de personalidade (Okazaki, 2006). Meyer e Schwager(2007) consideram que está implícita na experiência da marca online uma certa subjectividade inerente a uma resposta interna.

Há ainda a questão do contexto que se assume como um diferencial importante no quadro da experiência da marca online, ou seja no caso do contexto online, há uma clara tendência para a existência de um contexto caracterizado por uma riqueza no que concerne à informação disponibilizada, espaços dinâmicos dotados de excessos de fluxo de informações e uma clara ênfase nas inovação tecnológica (Simmons, 2008) .

A experiência da marca on-line caracteriza-se por uma mistura entre os estados cognitivo e afetivo (Mollen & Wilson, 2010). Caruana e Ewing( 2010), têm uma posição similar reforçando também a importância desta mescla de estados de grande relevância no quadro da compreensão das dimensões da experiência da marca online, os autores em questão colocam a questão nos seguintes termos: “quando o website da empresa concorrente não se encontra a uma distância superior à de um clique, o valor da oferta on-line em conjunto com um serviço superior ao cliente pode fornecer a base para diferenciação.” Por sua vez, Morgan-Thomas e Veloutsou (2013), alertam para as fronteiras definidas pelos limites disciplinares potencia apenas uma compreensão parcial e como tal, incompleta dos antecedentes e resultados do e-marketing e como tal urge uma estrutura unificadora que abrange conceitos interdisciplinares é necessária. Há assim uma necessidade de uma abordagem que combine conceitos teóricos provenientes do Marketing e dos sistemas de informação e permita efectivamente chegar a um modelo da experiência de marca on-line. Que ultrapasse concepções baseada única e exclusivamente na experiencição da marca de uma forma unidimensional, seja sob a forma da Lealdade (Caruana & Ewing, 2010), da usabilidade (Flavián, Guinalíu, & Gurrea, 2006) ou da satisfação (Koufaris, 2002).

Morgan-Thomas e Veloutsou(2013) defendem um abordagem multidimensional que inclua respostas emotivas e ligações como a marca. Assim como ligações de longo prazo com os utilizadores da marca (Helm, 2007). Uma boa experiência com uma marca online ocorre quando o valor de boas interações positivas

com a marca se sobrepõe às experiências negativas (Christodoulides, Cheronatony, Furrer, Shiu, & Abimbola, 2006).

Nesta perspectiva, as relações com marcas online dependem de experiências emocionais que são criadas através da satisfação e fidelidade (Kollmann & Suckow, 2008). Estes vínculos fortalecem-se se acrescentemos o factor satisfação (Veloutsou, 2007). Tornando-se a conjugação destes factores elementos diferenciadores e difíceis de imitar pelos competidores (Simmons, 2007).

Ward e Lee(2000) consideram que a marca é conhecida por ter um efeito poderoso nos utilizadores no que concerne à sua preferência em websites, além disso, a atitude dos utilizadores relativamente à marca pode influenciar de forma pragmática (usabilidade e qualidade de serviço) e hedónica, ou seja o julgamento, onde atitudes adversas perante a marca têm um efeito negativo e não adversas se contrapõem a esse efeito, fomentando uma atitude positiva (De Angeli, Hartmann, & Sutcliffe, 2009).

Sintetizando, aparentemente o principal benefício da marca da Internet é o potencial inerente à construção de relacionamentos com os clientes. O marketing é uma parte essencial das estratégias para construir lealdade e, é frequentemente apontado como o “novo paradigma” (Gummesson, 1997). A este nível priorizam-se as relações de troca a longo prazo uma vez que são as mais cruciais no quadro da obtenção de mais valias.

### 3.5.4 - A gestão da Marca online do Branding ao e-Branding

Keller (2003, p.4) define brand como um “produto, que acrescenta outras dimensões e que o diferenciam de alguma forma de outros produtos concebidos para satisfazer a mesma necessidade”. Brand é “um desejo partilhado e uma ideia exclusiva incorporada em produtos, serviços, lugares e/ou experiências” (Kapferer, 2004, p.13), é algo que se diferencia pelo seu posicionamento competitivo através da sua personalidade, compreendendo uma combinação única de atributos funcionais e valores simbólicos (Dumbraveanu, s.d., p.3). Para ser bem-sucedido deve procurar estabelecer uma relação emocional com os consumidores, garantindo que existe um ajuste entre as necessidades dos consumidores e os valores e características da marca (Dumbraveanu, s.d.). De acordo com Hall (2004), as marcas devem transmitir uma imagem clara e distinta que a diferencia dos concorrentes; uma associação com qualidade e valor acrescentado e a capacidade de assegurar a longo prazo uma vantagem competitiva.

Keller (2000) identifica dez características partilhadas pelas marcas mais fortes, são elas: a excelência da marca oferecendo aos clientes os benefícios que realmente desejam; manter a importância da marca; a estratégia de preço é baseada na percepção de valor dos consumidores; a marca está bem posicionada; a marca é consistente; o portfólio da marca e a sua hierarquia fazem sentido; a marca recorre e coordena um conjunto de actividades para construir brand equity; os gestores da marca entendem o que esta significa para os clientes; a marca tem o seu próprio apoio e este é sustentado a longo prazo; a empresa monitoriza o brand equity. As marcas têm-se tornado cada vez mais importantes nas organizações, desde que geridas de uma forma adequada constituirão um dos poucos activos estratégicos à disposição de uma empresa e que pode proporcionar uma vantagem competitiva (Kapferer, 2004). Pike (2004) defende que um dos impactos mais importantes da marca para as organizações comerciais é o seu valor (Brand Equity). O Branding consiste na criação de alor nas suas marcas, Nascimento e Lauterborn (2007. P.111) afirmam “Eles eliminam os competidores, não pelo que o seu produto é, mas pela atenção conduzida que dão às várias pessoas”. (Nascimento e Lauterborn, 2007, p. 111). Esta citação significa que é preciso encantar, seduzir o cliente. Ao vender um produto, não interessa o que o produto faz em si mas sim como é que esse produto vai servir os interesses do o cliente em termos

de utilidade para o mesmo. É o cliente que atribui o valor ao produto, este é que tem o poder de compra e este é que vai decidir se determinado produto tem interesse para si na sua vida ou não. As empresas têm que vender o produto não apenas pelas qualidades do produto, mas também pelo impacto que o produto pode ter na vida dos seus clientes tendo em conta o estilo de vida e necessidades dos seus consumidores. O cliente não compra um produto porque quer esse produto, mas sim porque tem um desejo ou uma necessidade que só esse produto satisfaz. Nesta perspectiva, Kotler (2000, 404) define brand como “um nome, termo, sinal, símbolo ou combinação destes, destinado a identificar os produtos ou serviços de um vendedor ou um grupo de vendedores, diferenciando-os dos concorrentes”.

Inequivocamente a web afectou bastante a todos os níveis a forma como o mundo dos negócios agia. A estrutura do comércio mudou significativamente com o surgimento de websites e portais, no entanto, não obstante todas estas alterações a necessidade do branding de bens e serviços online tornou-se uma necessidade imperativa. Os negócios na web também falham, tal como negócios offline e, uma das principais causas são causadas por uma imagem má percepcionada pelos utilizadores. À medida que o digital conquista o mundo o branding assume-se cada vez mais como uma área de extrema importância para as organizações.

Na perspectiva de Farias (2009), o Branding está diretamente ligado à administração da marca e tem como principal objectivo levar estas além da sua natureza económica. A verdade é que o Branding alterou o conceito de marca alargando o que esta deveria significar para os consumidores. Kania (2001) argumenta que o branding é o elemento mais importante no plano de marketing.

O crescente alcance da web impulsiona as empresas a criar novas marcas direccionadas cada vez mais para proliferar e ter sucesso num mercado internacional e globalizado.

Branding, como conceito, consiste no conjunto de actividades que se destinam exclusivamente a gestão de uma marca, actuando desde a sua concepção e continuamente ao longo do seu desenvolvimento.

A construção do branding (derivado de brand, que significa "marca", em inglês) é essencial para o sucesso de um negócio, pois permite que a marca do produto ou serviço oferecido por determinada empresa se torne conhecida no mercado.

O branding é essencial no processo de marketing (Baker e Cameron, 2008), pois é nesse processo que se desenvolve o trabalho necessário para que haja o reconhecimento de uma marca, é um processo de extrema importância, principalmente levando em consideração a intensa competição que os produtos e serviços enfrentam em quase todos os setores do mercado.

O branding envolve funções de investigação, estratégias, criações, design, por fim, a gestão constante da marca, com o intuito de acompanhar as suas "expressões" e otimizar relações com os respectivos públicos-alvo, procurando aumentar não apenas o valor económico, mas principalmente o valor simbólico da marca.

Por norma, o branding está intrinsecamente relacionado com as estratégias de marketing, que representam técnicas e métodos destinados a potenciar as vendas, principalmente a partir do uso da comunicação (empresa - público).

A marca de uma empresa consiste em tudo o que a esta remete, englobando desde o nome da empresa, o seu logo, suas cores, a sua filosofia e missão de trabalho. Nesta perspectiva, o branding também auxilia a reforçar a reputação da empresa à qual está ligada a marca. O contexto digital veio claramente também provocar a emergência de novos termos e conceitos, entre os quais e-Branding, que pode ser visto como a forma como as marcas utilizam a internet para estabelecer relações. Neste sentido o e-branding é a extensão online do branding pois a experiência de marca começa por norma a ser construída e gerida num contexto offline e só depois ocorre a transição para o mundo online. Tentar saltar o processo de construção offline pode resultar numa rotunda falha online. Assim, pode-se considerar que o branding está integrado nas funções estratégicas de toda a comunicação independentemente do meio de transmissão. Uma questão pertinente será a possibilidade de desenvolver o e-branding sem que se desenvolva primeiro um processo de branding, seria como construir uma casa sem betão. Por muito pós-moderna que possa ser a perspectiva de e-branding ela depende invariavelmente de um trabalho de construção de experiência de marca prévio à sua difusão e gestão online. Avançar directamente para um meio online, saltando o passo inicial pode ser autofágico e certamente não resultará no quadro da construção e gestão de uma experiência de marca. Nesta perspectiva o branding como designação de todo o processo de construção de marca em si já integra a gestão da marca em canais digitais.

### 3.5.5 - O papel do utilizador na web: a construção da marca conjunta

No ano de 2006, a revista Time, apresentava na capa as seguintes frases: “Tu, sim, tu. Tu controlas a era da informação, Bem-vindo ao nosso mundo<sup>66</sup>”, esta capa visava a atribuição do prémio personalidade do ano, tendo o mesmo sido atribuído aos milhões de pessoas que de alguma forma contribuíram para a criação de conteúdo online, quer em blogs, wikis, youtube etc. Este reconhecimento baseou-se nas crescentes contribuições dos utilizadores em termos da criação de conteúdos para a World Wide Web (WWW), criações transversais a uma grande multiplicidade de plataformas. Como é o caso concreto do YouTube, um serviço online de vídeos, que curiosamente também faz realçar o poder do utilizador - “You” – ao produzir, carregar, partilhar conteúdo multimédia (Pellegrini, Reis, Monção, & Oliveira, 2010). Esta capa acaba por de alguma forma caracterizar o perfil do utilizador da web, que pode ser apenas consumidor passivo de conteúdos ou, por outro lado também produtor. Esta capa já comprovava a emergente cultura participativa que o ambiente digital proporcionou e que fez transformar o consumer num prosumer – consumidor que é em simultâneo utilizador, responsável por modificar os modelos de consumo e os níveis de participação (Afonso, 2016). Assim, em virtude do ambiente altamente tecnológico em que o sujeito dos dias de hoje vive, ele próprio se torna o centro da acção (Elias, s/d). Efectivamente, o ambiente digital envolve meios que são cada vez mais centrados no utilizador. Estes meios são actualmente “meios do Eu. Não são de massas. Todavia, são massivos.” (Elias, s.d.: 4). Tornando-se bastante interessante realçar a crescente importância do sujeito, do “Eu”, numa era em que os nativos digitais partilham entre eles uma cultura global sustentada pelas experiências resultantes da interacção tecnológica, da informação sobre eles mesmos, sobre outros ou até sobre organizações/instituições (Palfrey & Gasser, 2008).

As profundas mudanças proporcionadas pela emergência e consolidação das TIC fizeram emergir um novo modelo de comunicação: uma “comunicação de muitos com muitos” (Castells, 2003: 8). No quadro deste novo modelo põe-se um fim à tirania da geografia e lançam-se sérios desafios às empresas e instituições,

---

<sup>66</sup> tradução livre de: “You. Yes, you. You control the Information Age. Welcome to your world.” URL: <http://content.time.com/time/specials/packages/0,28757,2019341,00.html> [consultado a 21/09/2017]

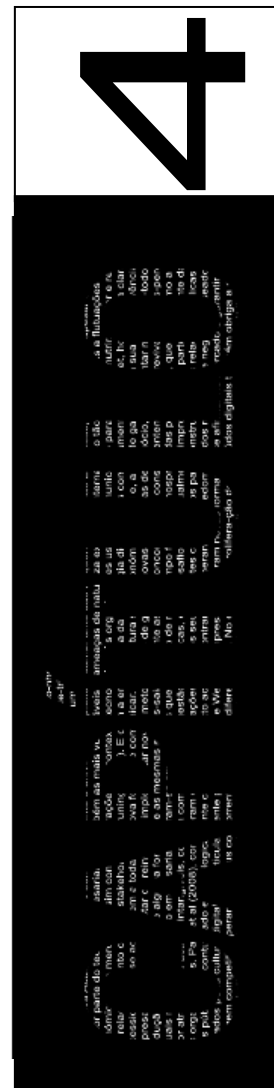


principalmente no que toca à implementação de planos de comunicação e marketing. Claro que é intrínseco que, a elaboração de uma estratégia baseada no marketing-mix aglutina, entre outros planos de acção, a política de comunicação (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2013), tornando-se assim fundamental saber comunicar com o público que actualmente, está online. Conhecer o público a quem se quer comunicar o valor do produto/marca é crucial na hora de estipular o tipo de estratégia de comunicação e de construir uma relação com ele. Tirar proveito das ferramentas digitais e da presença massiva dos consumidores na web pode, indubitavelmente, ajudar a perceber o tipo de mercado com que se pretende lidar. A necessidade de criar valor e empatia, o “pathos”, ao que é comunicado é uma preocupação do marketing tradicional “offline” e torna-se agora num processo facilitado pela rede. “(...) a Internet é uma rede de relacionamentos. Uma rede de redes. É exatamente isso o que tem de construir com o seu público. E relacionamentos só se constroem com quem se conhece. Monitorizar os hábitos de navegação, de pesquisa, de compra do seu consumidor é essencial para construir essa relação com ele (Adolpho, 2012).” Afonso (2016) defende que estar sempre online é uma tendência do consumidor do novo milénio, fazendo com que exista um envolvimento com as marcas através dos dispositivos tecnológicos (como smartphones, tablets) e canais (como redes sociais, apps). Assim, a evolução do marketing encontra-se inevitavelmente relacionada com o desenvolvimento tecnológico. E é no âmbito de aproveitamento dos instrumentos do mundo digital que faz sentido falar de marketing digital (Ryan & Jones, 2009).



# AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

## (PME)



## 4.1 - Introdução

Remonta ao início da década de 70 o reconhecimento de que as PME são o principal polo dinamizador e como tal essenciais para o desenvolvimento económico em termos de criação de riqueza e de emprego em todo o mundo ocidental (Simmons et al., 2008).

Em 1996 surge a primeira definição comunitária de PME, revista posteriormente em Maio de 2003. A Comissão Europeia adotou na Recomendação 2003/361/CE, uma definição de microempresas, bem como de pequenas e médias empresas (PME) que entrou em vigor em 1 de Janeiro de 2005, com o fim de promover o espírito empresarial, o investimento e o crescimento, facilitar o acesso ao capital de risco, reduzir os encargos administrativos e aumentar a segurança jurídica. Em Portugal, de acordo com o Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro, que remete para a Recomendação 2003/361/CE, a categoria das Pequenas e Médias Empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.

O relatório europeu da Comissão Europeia de 2009 sobre PME, mostra que, na Europa, entre 2002 e 2008, as PME aumentaram e tornaram-se no motor de emprego de muitas economias europeias. As economias europeias têm então em comum o facto de as PME se assumirem como um pilar das suas estruturas empresariais e Portugal não é uma exceção (IAPMEI, 2008).

A perspectiva de Levy e Powell (2005) assenta no pressuposto que as PME são influenciadas principalmente por três factores-chave: o mercado, a flexibilidade e a inovação. O ambiente competitivo inerente ao mercado onde as PME operam é factor que influi nas hipóteses de sobrevivência das mesmas (Storey & Cressy, 1995), uma vez que o contexto de incerteza inerente ao próprio mercado é por vezes muito alta para a maioria das PME uma vez que, por norma, apenas têm uma pequena quota do mesmo, trabalhando regularmente apenas com um ou dois clientes de vulto e conseqüentemente, não conseguem assim a influência necessária para fixar preços, nesta perspectiva, as PME são caracterizadas como price-takers. Factores que representam um perigo iminente quando uma grande empresa resolve entrar no segmento do mercado das PME e conseguirem realizar um combate desigual uma vez que conseguem efectivamente competir em termos

de preço. Existem muito poucas PME que competem em nichos de mercado onde a concorrência é nula ou quase nula e onde estas empresas podem gerir o preço a seu bel-prazer, mercados estes apelidados por Mauborgne & Chan (2010) de Blue Ocean<sup>67</sup>.

Um risco inerente à maioria das PME, consiste em venderem a um único grande cliente causa, uma vez que há constrangimentos inerentes, uma vez que desta forma o próprio cliente fixa quer os preços quer a quantidade. Este factor obriga as PME a trabalhar por margens muito baixas dificultando-lhes assim o acesso à angariação dos fundos que se revelem necessários para que possam obter novos recursos, facto que, inerentemente reduz a habilidade para arriscarem novas estratégias (Roper, 1999). Limitando-as assim em termos de flexibilidade e inovação, num contexto onde têm de ser ágeis e diferenciadoras para terem capacidade de rapidamente dar resposta às exigências dos clientes e do mercado. Esta flexibilidade, ou seja, a capacidade para adaptar às circunstâncias do mercado, é uma característica chave para as PME, bem como a capacidade de inovação, principalmente vinda da atitude do responsável pela empresa (Hay & Kamshad, 1994). Em termos práticos inovar consiste na rápida capacidade de resposta às demandas exigidas pelos clientes, introduzindo nos métodos de produção as melhorias que se revelem diferenciadoras ao nível dos seus produtos ou serviços (Storey, 1994).

A dinâmica, relativa ao aumento de startups no últimos 30 anos é inerente ao contexto das PME (Storey, 1994), assume-se como uma tendência que torna-se ainda mais evidente quando há mudanças mais ou menos profundas, como o aumento do desemprego, e as políticas governamentais relativas a incentivos, aliado a um desejo emergente de aumentar o apoio à cultura empresarial.

Os 3 primeiros anos de vida de uma PME são os mais críticos, uma vez que 50% do total de PME criadas não sobrevivem a este período (Burns, 2001). Assumindo-se como uma das principais causas para o insucesso o facto das PME não se focarem nas necessidades do cliente e do mercado, bem como a limitação de gestão e administração e uma confiança excessiva nas capacidades de desenvolver várias tarefas e desempenhar simultaneamente vários papéis na empresa

---

<sup>67</sup> Tratam-se de Mercados onde o espaço é ainda desconhecido, sem concorrência, onde a procura é criada e não disputada. Há uma ampla oportunidade de crescimento que é rentável e rápida. Em oceanos azuis, a concorrência é irrelevante porque é um mercado que ainda não é explorado (Mauborgne & Chan, 2010)

por parte dos responsáveis (Analoui & Karami, 2003). Este factor também influi na capacidade de análise do mercado assim como na procura de novas oportunidades. Neste sentido, torna-se determinante para as PME a forma como o proprietário ou responsável da empresa encara o futuro do seu negócio, podendo o mesmo ser encarado de duas perspectivas, a primeira assente na expansão do negócio e a segunda na maximização dos lucros (Hay & Kamshad, Small firm growth: intentions, implementation and impediments, 1994). No entanto, não obstante esta vontade e perspectiva direccionada para o crescimento ou expansão, a realidade efectiva assenta no facto que a taxa de sobrevivência das PME é relativamente baixa, uma vez que ao fim de 10 anos apenas 40% destas empresas sobrevivem, sendo que apenas 4% conseguem gerar novos postos de trabalho (Storey, 1994). O factor mudança é também um desafio, uma vez que os gestores das PME poucas vezes manifestam preocupação estratégica projectando a sua actividade a longo prazo, por vezes quando resolvem agir já a empresa está em declínio atendendo a mudanças inerentes à conjuntura e emergência de novas demandas de mercado (Burns, 2001). Assumindo-se este como o perigo imediato para as PME uma vez que por norma, gerem na incerteza, uma vez que não dispõem na sua grande maioria de ferramentas de suporte tecnológico que permita tomar decisões de forma sustentada, em maioria das vezes as decisões são tomadas no curto prazo a fim de suprir problemas emergentes no imediato a fim de garantir o seu equilíbrio e a sua própria sobrevivência. As PME caracterizam-se por desenvolver estratégias que por tendência se assumem como diferenciadoras, no entanto caracterizadas pela informalidade. Num estágio inicial as PME optam por estratégias que diferenciam os produtos ou serviços que prestam, as estratégias das PME tendem a ser emergentes e informais. Inicialmente as PME adoptam uma estratégia de diferenciação, onde o produto ou serviço a prestar é manifestamente diferente do que já existe no mercado (Burns, 2001). Este factor de inovação poderá impulsionar as PME a expandirem-se e a crescerem com mais sucesso, uma vez que por norma explora uma lacuna inerente ao mercado preenchendo-a, paralelamente pelo facto do próprio investimento em produtos e serviços de carácter inovador ser em si gerador e impulsionador de um crescimento, que permite às PME centrarem-se na qualidade e inovações, inerentes aos produtos e serviços que prestam conferindo-lhes ainda alguma flexibilidade nessa abordagem que permite customizá-los em função das demandas do mercado.

AS estratégias de curto médio prazo são aquelas que efectivamente são abraçadas pelas PME em detrimento de uma abordagem estratégica de longo prazo. A Preocupação latente é disponibilizar o produto ou serviço de forma eficiente, limitando-se assim a operacionalizar a sua actividade em detrimento de uma estratégia propriamente dita, ficando assim limitadas, uma vez que as empresas que utilizam verdadeiramente o planeamento estratégico são mais propensas à obtenção de mais valias competitivas (Smith, 1998). Em termos de performance, a mesma fica assim dependente da capacidade inerente às PME para assimilar a inovação, ou seja, materializar os projectos em produtos e para os integrar por sua vez na cadeia de distribuição empresarial. Há também uma influência directa das tendências de mercado sendo que algumas dessas tendências se assumem como desafios que potenciam às PME a obtenção de mais valias. Entre estas alterações de tendências podem-se apontar por exemplo alterações ao nível do modo de trabalho de grandes empresas que desta forma geram brechas de mercado que podem ser colmatadas pela acção da PME. No entanto, também pode acontecer o inverso e estas alterações provocarem a emergência de problemas para as PME.

Levy e Powell(2005) consideram que as PME são dependentes de informação externa para se poderem desenvolver, sendo que, muita desta informação é obtida por via do desenvolvimento de relações de carácter informal e através do seu envolvimento em associações profissionais.

## 4.2 - O contexto das PME do Global ao local

Culkin & Smith (2000), apontam esta tipologia de empresas como as que formam a maior e mais importante parte do sector dos negócios da economia mundial. Este motivo impulsiona os governos de todo o mundo a implementar como parte integrante da sua estratégia global de desenvolvimento nacional medidas de promoção e acompanhamento das PME (Abdullah & Bakar, 2000 pag.3).

Quando comparamos estas empresas com as multinacionais, as PME são menos afetadas por burocracias e sistemas de informação caros (Covin e Selvin, 1989). Carrol (1984), chega inclusivé a afirmar que estas são normalmente consideradas mais inovadoras, adaptáveis e têm um tempo mais rápido de resposta quando se trata da implementação de novas tecnologias e atendimento das necessidades dos clientes (Carrol, 1984). Já Ghobadian & Gallear (1996) consideraram que uma PME se caracteriza por ser orgânica, onde prevalecem relações informais de trabalho e onde há proximidade entre os trabalhadores e os diretores. Estas características tornam a empresa mais flexível e propensa a mudanças ambientais (Levy & Powel 1998). Uma vez que a estrutura das PME é bastante mais simples quando comparada com a estruturas de maior dimensão e consequentemente mais hierarquizadas, no caso das PME há uma maior proximidade entre as esferas de decisão e a força de trabalho, tanto que uma das suas principais características é a quase inexistência de níveis hierárquicos, o empresário acaba por ser figura central e ver facilitado o contacto direto com as funções de natureza mais operacional da empresa (Gélinas & Bigras, 2004). O empresário é também o responsável pelo desenvolvimento da visão da empresa, traduzindo-a nos objectivos da mesma (Gélinas & Bigras, 2004). Assim, esta existência de uma estrutura orgânica sem muitos níveis hierárquicos, levam a que a tomada de decisão seja simples e focada na ação imediata (Gélinas & Bigras, 2004).

A dimensão acaba também por ter impacto no processo de tomada de decisão, uma vez que em termos organizacionais as PME, normalmente pequenas e independentes unidades de gestão tendem a depender da experiência e perícia do empresário (Gélinas & Bigras, 2004).

Quanto à estratégia as PME baseiam-se na reação e na adaptação ao ambiente e na sua perceção de antecipar mudanças ao longo de um horizonte de curto prazo (Gélinas & Bigras 2004).



Estas empresas dependem também das visões do empresário (Winston e Heiko, 1990) que normalmente utiliza estratégias intuitivas e oportunistas, resultando numa abordagem passo-a-passo do empreendedor/empresário e numa maior flexibilidade da empresa (Gélinas & Bigras, 2004). Na perspectiva de Lu & Beamish (2001), uma estratégia importante para as PME é o desenvolvimento internacional. O crescimento do marketing direto, a abrangência global de empresas transportadoras e a maior facilidade das PME em satisfazer as necessidades especiais dos clientes, permitem que estas sirvam cada vez mais segmentos espalhados pelo mundo, contribuindo assim para este desenvolvimento (Knight, 2001). Por outro lado, as PME caracterizam-se a nível interno por terem falta de informação, capital, experiência de gestão e a nível externo por enfrentar obstáculos relacionados com alterações de meios envolventes. Assim, quando uma empresa vê que os seus recursos são limitados, quanto mais diferente for o meio envolvente em termos culturais, linguísticos e sociais, mais difícil será a experiência internacional (Lu & Beamish 2001).

#### 4.3 – Definição de PME

A definição de PME em Portugal (Pequenas e Médias Empresas corresponde à tradução direta do termo utilizado nos países da União Europeia “SME – Small and Medium Enterprises”) e encontra regulamentação no Decreto-Lei 372/2007, de 6 de novembro, e congrega informação de 3 variáveis: número de efetivos, volume de negócios, balanço total, classificando-se em 3 categorias: micro, pequenas e médias empresas.

Por tipologia PME, tabela 23, designam-se as empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros, ou o balanço total anual não ultrapasse 43 milhões de euros.

As pequenas empresas distinguem-se das médias por terem menos de 50 trabalhadores e um volume de negócios (VN) anual ou balanço total (BT) inferior a 10 milhões de euros. As microempresas são definidas como organizações que empregam menos de 10 colaboradores e cujo volume de negócios anual ou balanço total não excede os 2 milhões de euros.

*Tabela 23-Classificação das PME. Fonte: elaboração própria a partir de informação do IAPMEI.*

Dimensão	Nº de pessoas ao serviço	Volume de Negócios ou Balanço Total
Média	< 250	<= 50 milhões de euros de VN ou <= 43 milhões de euros de BT
Pequena	< 50	< =10 Milhões de euros de VN ou BT
Micro	< 10	<= 2 Milhões de euros de VN ou BT

Entre os três atributos usados para efeitos de classificação (nº de pessoas ao serviço; VN; BT), o INE considera somente a variável “Número de Pessoas ao Serviço” para segmentar as empresas em micro, pequena e média, respeitando os limiares definidos no referido Decreto-Lei (INE, 2017), critério que seguimos igualmente nesta investigação para qualificar a amostra de empresas.

Neste sentido, a classificação das PME assenta nas categorias micro, pequena, média e grande, mas eles não podem ser considerados completamente apropriados e definitivos para todos os tipos de contexto. Como afirma Fillion (1990), a maioria das tentativas de definição dos tipos de empresa nos mais variados países foi feita não apenas por razões fiscais. Com elas, visa-se também a estabelecer critérios de identificação de empresas elegíveis para receber diferentes tipos de benefício oferecidos pelos governos. Por exemplo, com os critérios de definição, pode-se selecionar empresas admissíveis em programas de subcontratação (terceirização, etc.) ou de fornecimento de produtos e serviços a organizações governamentais.

Os Estados Unidos foram os primeiros a definir oficialmente as pequenas empresas na lei. Durante a Grande Depressão dos anos 30, instituições foram criadas neste país para apoiá-las ou estudar projetos de financiamento a elas dirigidos. Esta iniciativa estava claramente inserida numa lógica de incentivos para a recuperação econômica do país. Em 1953, com o Small Business Act, os Estados Unidos criaram em sua legislação a primeira definição legal da pequena empresa no mundo. Contudo, as pequenas empresas já eram objeto de discussão em vários outros países, dos quais o Reino Unido, onde o Macmillan Committee analisava as dificuldades de financiamento dos pequenos negócios desde o final dos anos 20 (Filion, 1990, 1991).

Para os países em geral, a definição do que são a micro, a pequena, a média e a grande empresas é um elemento de base para a elaboração de políticas

públicas de tratamento diferenciado dos tipos de empresa (Filion, 1991). Assim, pode-se esperar uma grande variação de definições entre países, cada um tendo uma conjuntura específica quanto aos tipos de empresa, ao seu papel socioeconómico e às prioridades governamentais na promoção do desenvolvimento. É possível também que dentro de um único país a ação governamental se desenvolva diferentemente nos níveis federal, estadual e municipal. No mesmo país, podem existir ainda pessoas, grupos ou organismos variados interessados em tipos específicos de empresa utilizando diferentes tipos de definição. Estes elementos geram uma grande pluralidade de definições de PME e microempresas.

As pequenas e médias empresas (conhecidas também pelo acrónimo PME) são firmas com características distintivas, tendo uma dimensão com determinados limites de empregados e financeiros fixados pelos Estados ou Regiões administrativas. São agentes com lógicas, culturas, interesses e espírito empreendedor próprios.

As pequenas e médias empresas têm um importante papel na economia de todos os países. Os países da OCDE podem ter entre 70% e 90% dos empregados a trabalhar neste tipo de empresas. As principais razões para a sua existência são:

- Podem fornecer produtos individualizados, em contraste com as grandes empresas, que se concentram em produtos mais estandarizados.
- Servem de tecido auxiliar às grandes empresas. A maior parte das grandes empresas recorrem a empresas subcontratadas de menor dimensão para realizar serviços ou operações que caso fossem feitas internamente resultariam em custos maiores.
- Existem actividades produtivas onde é mais apropriado trabalhar com empresas pequenas, como por exemplo o caso das cooperativas agrícolas.

A classificação das empresas pode ser realizada de acordo com:

1. Produção. Bens e Serviços.
2. Propriedade. Privada ou Estatal.
3. Dimensão. Grande ou Pequena.

#### 4. Forma Económica. Indústria, Comércio ou Mista.

A maior vantagem de uma PME é a sua capacidade para mudar rapidamente, pois sua estrutura é muito baixa, comparada a outras que são enormes e que usam produtos de marca que valorizam seu stock assim a economia mundial e populacional fica bem mais conceituada.

A empresa produtiva em relação às necessidades do mercado, que é muito mais difícil numa grande empresa, com um grande número de empregados e grandes somas de capital investido. No entanto, o acesso a mercados mais específicos ou carteiras de clientes mais reduzidas, aumentam o risco destas empresas, pelo que é importante conseguirem aumentar o seu mercado e clientes.

A Comissão Europeia<sup>68</sup> procedeu a uma actualização da definição de micro, pequenas e médias empresas, a fim de tomar em consideração a evolução económica verificada desde 1996 e a experiência adquirida com a aplicação prática da referida definição. A nova definição esclarece, assim, a qualificação das pequenas e médias empresas (PME) e a noção de microempresa. Com ela, reforça-se a eficácia dos programas e políticas comunitários destinados a este tipo de empresas. O que se pretende é evitar que as empresas cujo poder económico exceda o das PME possam beneficiar dos mecanismos de apoio especificamente destinados a estas últimas.

“Entende-se por empresa qualquer entidade que, independentemente da sua forma jurídica, exerce uma actividade económica.”, de acordo com o estabelecido no artigo primeiro da Recomendação da Comissão Europeia de 6 de Maio de 2003 (CE, 2003), que entrou em vigor em 1 de Janeiro de 2005

Na mesma Recomendação é possível encontrar, no artigo segundo, informação relativa aos efetivos e limiares financeiros que definem as empresas, apresentando-se uma microempresa como aquela que emprega menos de 10 colaboradores e que possui uma faturação ou um ativo total inferior a 2 milhões de euros. Uma empresa de tamanho pequeno é caracterizada como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual e ativo total anual não excedem os 10 milhões de euros. Nesta categoria das PME podemos ainda

---

<sup>68</sup> A Recomendação 2003/361/CE da Comissão Europeia, de 6 de Maio de 2003 (Jornal Oficial L 124 de 20.05.2003). Consultada em 11/05/2017

denominar de médias empresas aquelas que empregam menos de 250 colaboradores e cujo volume de negócios anual não excede os 50 milhões de euros ou cujo ativo total anual não exceda 43 milhões de euros. O montante do volume de negócios considerado é calculado com exclusão do imposto sobre o valor acrescentado e de outros impostos indiretos.

Assim, as micro, pequenas e médias empresas são definidas em função dos efectivos de que dispõem e do seu volume de negócios ou do seu balanço total anual.

O conceito de PME abrange um leque muito vasto de empresas, com características bem diferenciadas. Entre os vários critérios delimitadores deste conceito, a definição europeia, actualizada no início de 2005, segundo a Recomendação da Comissão Europeia 2003/351/CE, de 6 de Maio de 2003, é a mais consensual e susceptível de melhor comparabilidade das realidades dos diferentes países da U.E. Segundo este critério, classificam-se como Pequenas e Médias Empresas (PME) aquelas que apresentam as características indicadas na Tabela 24.

Tabela 24 -Definição de PME. Fonte: elaboração própria adaptado da Recomendação 2003/361/CE

Balanço total (Milhões de €)		Volume de Negócios (Milhões de €)	Efectivos	Categoria
= 2 (anteriormente não definido)	ou	= 2 (anteriormente não definido)	e <10 (inalterado)	Microempresa
= 10 (em 1996: = 5)	ou	= 10 (em 1996: = 7)	e <50 (inalterado)	Pequena empresa
= 43 (em 1996: = 27)	ou	= 50 (em 1996: = 40)	e <250 (inalterado)	Média empresa

As empresas de pequena e média dimensão têm especificidades que as diferenciam das grandes organizações empresariais. Destacam-se as seguintes:

- Nas PME, os gestores confundem-se com os sócios/accionistas.
- Geralmente têm uma estrutura hierárquica e organizacional simples, com pouca ou nenhuma delegação de poderes de decisão por parte do(s) dirigente(s).
- Predominam as empresas de capital fechado, não quotadas.
- O poder negocial das PME é geralmente reduzido perante a Banca, mas também perante fornecedores e clientes de grande dimensão (caso das multinacionais fornecedoras de matérias primas, dos clientes da grande distribuição e da indústria automóvel).
- Predomina a falta de informação pública e auditada. Algumas empresas, de média dimensão, estão obrigadas à Certificação das suas Contas<sup>69</sup>. Apesar da obrigatoriedade de depósito das Contas das Sociedades nas Conservatórias do Registo Comercial<sup>70</sup>, em Portugal a maioria não cumpre este preceito legal.
- As PME dependem normalmente de uma ou de algumas “key person”, fundamentais para a continuidade e sucesso das empresas. Muitas vezes essa “key person” é o próprio empresário.

<sup>69</sup> Conforme previsto no Art.º 262º do Código das Sociedades Comerciais.

<sup>70</sup> Art.º. 15º e 70º do Código do Registo Comercial.

- A área de operação das PME é predominantemente regional ou nacional, contudo, no contexto actual de globalização económica, muitas estão a iniciar ou a reforçar a sua internacionalização.

De um modo geral, poder-se-á afirmar que o conceito de PME abrange micro e pequenas empresas de estrutura simples, em que o empresário/ gerente dirige um pequeno número de empregados com a ajuda de poucos ou nenhuns outros gestores/quadros de direcção. Inclui ainda empresas de pequena/média dimensão (50, 100, 200 empregados), em que o tipo de organização anterior, de dependência de uma «key person», se torna ineficiente, surgindo a necessidade de uma estrutura hierárquica, com gestores responsáveis por áreas funcionais.

#### 4.3.1 - Evolução das PME em Portugal

As PME desempenham um importante papel no contexto não apenas Europeu como Mundial e, em particular no contexto português onde em termos percentuais representam mais de 99% do tecido empresarial. Assumem-se como não apenas como os principais elementos dinamizadores da economia do país, mas também como elementos chave que potenciam o equilíbrio contribuindo para e no quadro do bem-estar das comunidades locais e regionais. São estes pequenos empresários e empreendedores que se assumem como dinamizadores das comunidades e sociedade em geral facto pelo qual apoiar e motivar as PME a desenvolverem um percurso de desenvolvimento sustentável e sustentado é factor que beneficia transversalmente todo o seu entorno. Estas empresas por vezes vêm-se confrontadas com obstáculos emergentes, que, no entanto, são na sua maioria ultrapassáveis, no entanto assumem-se como elementos que dificultam a criação e o desenvolvimento das empresas, como tal devem ser

Minorados tanto quanto possível e, se possível eliminados, as disfunções do mercado que actuam como forças de bloqueio para as PME devem ser ultrapassadas e corrigidas.

O contexto actual, da cada vez maior disseminação de um contexto digital, assume-se como um desafio único para as PME, um desafio que deve ser ultrapassado com sucesso, para que desta forma as PME possam sobreviver, crescer

e prosperar, podendo assim ser agentes activos no quadro da satisfação das necessidades do seu próprio entorno, satisfazendo expectativas como a criação de investimento e de oportunidades de emprego. Para isto devem adaptar-se com sucesso à mudança tecnológica, às expectativas dos próprios clientes, ao ambiente externo no concertante a legislação emergente e, essencialmente prepara-se para enfrentar uma concorrência que emerge agora também por via dos canais digitais, factor impulsionador de mudança em termos do próprio *modus operandi* das PME. Quase de uma forma transversal a literatura sobre PME corrobora a sua importância no quadro do crescimento macroeconómico. São as PME as responsáveis pela criação de mais postos de trabalho comparativamente às grandes empresas. NO entanto o grande número de PME também torna este sector bastante competitivo, uma vez que surgem em muito maior quantidade que as suas congéneres de maior dimensão.

Em sectores de actividade onde as PME são relevantes há também um benefício inerente para as grandes empresas, uma vez que estas tornam-se mais eficientes devido a políticas de subcontratação que realizam às PME, estimulando assim de forma mutualista toda a vertente económica do contexto onde estão inseridas.

As PME são verdadeiros motores da competitividade. Maior concorrência induz a um maior número de contactos internacionais e, em termos gerais, quanto menor a dimensão da empresa, menor é o âmbito territorial do seu mercado e menores são as probabilidades de a empresa se envolver em processos de exportação. Contudo, não podemos esquecer que as PME também fornecem bens e serviços a grandes empresas exportadoras, o que significa que as suas exportações indirectas são, de facto, relevantes e, devido ao processo de integração europeia, a concorrência aumentou, não só no mercado internacional, mas também nos mercados nacionais.

As PME desempenham um papel central na economia europeia e constituem uma importante fonte de competências empresariais, inovação e emprego. Tal como ocorre no contexto europeu, Portugal não é excepção. As PME também aqui são o pilar de todo o tecido empresarial. Em 2010, existiam em Portugal 1.168.964 empresas. Deste total, 97,9% eram empresas não financeiras, 68,6% empresas individuais e 99,9% micro, pequenas e médias empresas (PME).



O total de empresas não financeiras era de 1.144.150, das quais 31,5% eram empresas constituídas sob a forma jurídica de sociedade e 68,5% empresas individuais.

Apenas 1082 empresas eram unidades de grande dimensão, empregando em média 756,11 pessoas por empresa. As PME predominavam na economia portuguesa, com uma dimensão média de 2,65 trabalhadores por empresa.

O sector do Comércio concentrava o maior número de empresas não financeiras em 2010, representando 22,3% do seu total. Este sector e o das Indústrias transformadoras foram os principais empregadores, concentrando no seu conjunto 39,5% do total das pessoas ao serviço no sector não financeiro.

As regiões do Norte e de Lisboa foram as que mais contribuíram para os principais indicadores do emprego, assegurando no seu conjunto valores próximos dos 70%, em cada um dos indicadores. O maior número de empresas concentrava-se na região do Norte; porém, foram as empresas da região de Lisboa que concentraram o maior número de pessoas ao serviço e que registaram os maiores gastos com o pessoal e remunerações.

Em 2010 o volume de negócios do sector empresarial não financeiro situou-se nos 356.390 milhões de euros. As empresas criadas sob a forma jurídica de sociedade foram responsáveis por 94,5% daquele valor, cabendo às empresas individuais uma quota de apenas 5,5%. Focando a análise na dimensão das empresas, observa-se que 60,6% do volume de negócios foi gerado por PME e 39,4% por empresas de grande dimensão.

As regiões do Norte e de Lisboa, no seu conjunto, foram responsáveis por mais de 70% do valor dos principais indicadores económicos em 2010<sup>71</sup>.

De acordo com o Barómetro Empresarial Informa D&B<sup>72</sup>, em 2012, as PME representavam 99,7% do tecido empresarial português, representando 55,1% no que toca à distribuição do volume de negócios e ainda 72,1% de distribuição do número de empregados. As grandes empresas, 0,3% do total, eram responsáveis por 44,9% do volume negócios e ainda por 27,9% do número de trabalhadores em

---

<sup>71</sup> INE - Empresas em Portugal 2010. Consultada em 02/05/2019

<sup>72</sup> <https://www.informadb.pt/idbweb/>. Consultada em 11/05/2019

Portugal. Em 2014, a dinâmica do tecido empresarial português recuperou, segundo números do final de 2014, para valores semelhantes aos que registava antes do Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF), após os valores verificados em 2011 e 2012.

Dados de 2017, do IAPMEI (2017) existem sedeadas em Portugal 1.162.069 PME, um número ligeiramente inferior ao de 2010, no entanto as mesmas representam 99,9% do tecido empresarial português, que por sua vez corresponde a 79,9% do emprego e 59,9% do volume de negócios nacional (IAPMEI, 2017). Na análise do anexo I é possível verificarmos que o valor percentual de PME se mantém estagnado nos 99,9% desde 2004 a 2018 data dos últimos dados disponibilizados, sendo que a, a categoria de microempresa é a que assume maior expressão (representando sempre valores superiores a 95% do total), manifestando-se naturalmente em termos de emprego (peso de 58%), e também, ainda que de forma mais ténue, em termos de volume de negócios (peso de 32,1%) (IAPMEI, 2017). Estão presentes em todos os setores de atividade e mostram uma grande capacidade de adaptação face à evolução da situação económica e social, uma vez que a gestão empreendedora das micro e pequenas empresas ao fazer-se com base numa estrutura administrativa menos burocrática que a das grandes empresas, possibilita a introdução de alterações e adaptações com maior rapidez e flexibilidade, comparativamente ao que sucede em empresas de maior porte.

#### 4.4 – Comunicação empresarial nas PME

A comunicação empresarial assume-se como um subcampo dos estudos da comunicação, que tem como objecto de estudo a comunicação protagonizada pelas organizações. Rego afirma que: “sem comunicação, não há organização” (2010, p. 24), ou seja, todos nós comunicamos, quer nas nossas vidas, a nível pessoal, familiar, social, política, transcorrendo igualmente para as organizações. No espaço organizacional comunicamos constantemente – “falando, escrevendo, telefonando, reunindo, ouvindo, fazendo silêncios, adoptando gestos, sorrindo ou vociferando, escrevendo ou recebendo mensagens electrónicas, dando ordens ou escutando-as, fazendo ou recebendo sugestões, reclamando ou mostrando satisfação” (Rego, 2010). A comunicação serve assim múltiplas funções, desde a interacção entre gestores e demais intervenientes (colegas, subordinados, fornecedores, clientes, entre outros), à delegação de responsabilidades concedidas pelas chefias aos seus colaboradores, à possibilidade de obter informações junto a diversas entidades com as quais lidam no exercício das suas funções, à disseminação de informações quer a nível interno como externo, à coordenação do trabalho dos diversos membros organizacionais, ao processo de recrutamento e selecção, entre outras funções (Rego, 2010, p.25). No âmbito da comunicação organizacional surgem outros dois conceitos que importam a este projecto: a Comunicação Interna e a Comunicação Externa. Primeiramente, a Comunicação Interna pode e deve desempenhar um papel estratégico na gestão de imagem, valores e cultura organizacional. Entende-se por Comunicação

Interna como a comunicação e as interacções entre os membros de uma organização, desde os superiores, os colaboradores e os subordinados (Réka & Borza, 2012).

O principal objectivo da Comunicação Interna é envolver o pessoal, valorizar o receptor, reconhecer o valor do colaborador na organização, integrar e reforçar a coesão de grupo (Sebastião, 2009, p. 170). Os princípios da gestão da Comunicação Interna são: 1) a integração na gestão da empresa; 2) a avaliação permanente e contínua do clima interno (através de questionários: higiene e segurança, resultados, formação, promoção, participação, interesse e satisfação com a informação recebida, conhecimento da empresa, identificação com os objectivos da mesma); e, por último, 3) a adopção de uma perspectiva estratégica -

atribuição de responsabilidades, concepção das mensagens (atempadas, simples, inéditas, selectivas), escolha dos instrumentos (considerando o conteúdo da mensagem, o perfil do destinatário e o efeito desejado) (Sebastião, 2009). Em suma, a Comunicação Interna tem como principal função apoiar os objectivos organizacionais, através do envolvimento e valorização dos seus colaboradores. Uma estratégia de Comunicação Interna eficiente promove o desenvolvimento de uma forte cultura organizacional, podendo ter influência positiva na performance e produtividade pessoal, no planeamento estratégico e na sua implementação, no recrutamento e selecção, na socialização, no marketing e nas vendas do produto/serviço (Robbins, 1991). Por outro lado, a Comunicação Externa diz respeito à comunicação dirigida aos seus públicos estratégicos<sup>73</sup> exteriores à organização, ou seja, clientes, potenciais clientes, fornecedores, investidores, autoridades e público em geral. Desta forma, a comunicação deve ser adaptada às características dos diferentes públicos estratégicos, consoante aquilo a que se pretende comunicar e o efeito a produzir. A Comunicação Externa tem como finalidade comunicar o produto/serviço, persuadir os consumidores a comprar o produto/serviço, esclarecer especificações aos fornecedores, responder a agências governamentais e promover uma imagem positiva da organização (Guffey, Loewy, Rhodes, & Rogin, 2011).

Uma boa estratégia de Comunicação Externa pode igualmente influenciar a competitividade quando aliada a uma forte cultura organizacional, ajudar em adaptações organizacionais como, por exemplo, em aquisições ou fusões (Robbins, 1991, p.114). Reka e Borza (2012) defendem que as organizações só conseguirão concretizar os seus objectivos e melhorar o seu desempenho se estiverem cientes dos princípios da comunicação efectiva. Guffey et al (2011) argumentam que a Comunicação Organizacional tem três objectivos fundamentais: 1) informar; 2) persuadir; 3) promover boa vontade – goodwill. Em síntese, a Comunicação Organizacional, quer de natureza interna como externa, deve ser idealmente estratégica, devidamente concebida e planeada, para auxiliar a persecução

---

<sup>73</sup> Entende-se por públicos estratégicos como uma ampla categoria de grupos de pessoas que podem ser afectadas pelas decisões da administração ou vice-versa, como por exemplo, os empregados de uma empresa ou os moradores de uma comunidade. O primeiro passo do gerente estratégico de relações públicas ao realizar a monitorização do meio é pensar amplamente em termos das categorias dos públicos estratégicos, devendo utilizar a continuação, a teoria dos públicos para identificar públicos latentes, conscientes e activos e os não-públicos que estejam presentes nas referidas categorias de grupos estratégicos (Grunig J. , 2003)

dos objectivos organizacionais e o cumprimento da missão da organização. O tipo de organização é um dos principais impulsionadores da construção da marca e pode influenciar uma abordagem particular com base nas características e no contexto da organização. Por exemplo, grandes marcas de organizações geralmente são construídas com eficiência de recursos, estruturas formais, experiência, avaliação e medição de desempenho e planeamento a longo prazo (Centeno, Hart, & Dinnie, 2013).

#### 4.5 – Branding nas PME

A Marca Embora as marcas tenham sido alvo de estudo ao nível da literatura sobre as grandes empresas, ao nível das PME o mesmo acontece de uma forma muito mais moderada (Aaker, 1996; de Chernatony e McDonald, 2003; Keller, 2003; Kapferer, 2004; Krake, 2005), neste sentido, o desenvolvimento de literatura sobre a marca nas PME está sub-desenvolvida (Centeno, Hart, & Dinnie, 2013).

Na maior parte dos casos das PME em geral, o branding ainda é abordado como algo secundário, ou como uma prática só ao alcance das grandes empresas. O proprietário da pequena empresa, apesar de em muitos dos casos já dispor de uma equipa de apoio à gestão a dar-lhe suporte, considera se ele que deve cuidar de todas as vertentes inerentes ao negócio, concentrando em si a responsabilidade de supervisionar e decidir sobre: a produção, as finanças, a contabilidade, os recursos humanos e claro o marketing.

No concertante ao Marketing o foco do empresário por norma é nas vendas, preço, distribuição e política de publicidade, e tem por objectivo tornar o negócio conhecido. Numa perspectiva mais ampla, o marketing consiste no conjunto de atividades responsáveis pela criação de valor, de forma sustentada e a longo prazo, tanto para as empresas, como para os clientes. Nesta perspectiva, os esforços de marketing devem ser primeiramente considerados como um investimento e não um custo, realizado a longo prazo, que tem como objectivo final gerar um vínculo entre o cliente e a empresa, que assente numa perspectiva de uma relação mutualista, ou seja que traga benefício para ambas as partes.

A base da estratégia de Marketing é o investimento realizado no quadro da implementação da mesma, devendo a mesma não apenas assentar, como incidir

nas questões que se prendem com o desenvolvimento e manutenção da notoriedade da marca. Assim a inovação deve estar presente em todos os aspectos da política de Marketing, o desenvolvimento de parcerias de carácter estratégico que valorizem a marca perante os clientes. O marketing em pequenas empresas é baseado em redes (Gilmore, Carson, & Grant, 2001) é uma combinação de transacções, relacionamentos, interacção e marketing de rede (Brodie, Coviello & Little, 1997), utiliza intensivamente a Internet e o comércio electrónico (Rayport & Jaworski, 2001).

O foco das PME assenta naquilo que consideram a sua necessidade mais premente, ou seja vendas sendo este o foco das técnicas de marketing. Neste sentido, na maioria das PME, existe uma pessoa (ou um departamento) centrado exclusivamente nas vendas e muito mais raramente existe uma pessoa (ou um departamento) cujo trabalho assente no marketing, ou seja, construir uma relação de longo prazo com o cliente. Esta vertente é deixada em segundo plano pelo gestor, uma vez que não está convencido de sua importância. À luz de todos estes aspectos, a marca é negligenciada nas PME, porque não produz efeitos imediatos (e, portanto, pode ser considerada como um investimento).

Entendemos que o papel da marca não é necessariamente estimular a compra de produtos, a lealdade comportamental, mas determinar a criação de imagens favoráveis junto aos clientes. Uma empresa de pequeno porte não possui, pelo menos nos primeiros anos de existência, os recursos, a visão e a coragem de investir no contexto do longo prazo (essa reticência é exacerbada quando se trata de activos intangíveis). Isso acontece porque, na maioria dos casos, os empresários carecem de tempo físico. Eles estabelecem as suas prioridades de maneira caótica, assumindo um papel onnipresente e onipotente onde centralizam literalmente tudo. Além disso, há ainda a questão que se prende com a falta de competências dos empresários para conceber e implementar estratégias assim como a elaboração do sistema de objetivos, elemento essencial da gestão estratégica pouco utilizada nas PME.

A orientação de estratégias de marketing para o curto prazo influencia decisivamente as técnicas de marketing nas quais as pequenas empresas apostam. Ou seja, apostam mais em anúncios e promoção de vendas, ambas técnicas com resultados a curto prazo, em detrimento do Branding e CRM, ambas técnicas de

longo prazo. Existem alguns aspectos essenciais que podem fomentar essa aproximação e criação de valor sustentável de uma empresa: como por exemplo as preocupações de carácter social e ambiental e, mais importante, manter os seus stakeholders felizes (Wael & Mohammed, 2019). Apesar dessas diferenças importantes, presume-se que as marcas de PME possam se desenvolver de maneira semelhante às marcas de grandes empresas e que o que pode funcionar para marcas de organização maiores também pode funcionar para marcas de PME (Centeno, Hart, & Dinnie, 2013).

#### 4.5.1 – Responsabilidade Social Corporativa (RSC) nas PME

As organizações interagem constantemente com o seu meio envolvente e no caso das PME isto não é excepção, neste sentido vão influenciando e sendo influenciadas por tudo o que as rodeia. No contexto económico actual onde economia é um universo cambiante por natureza há factores como a evolução rápida do mercado, as expectativas dos clientes, os parceiros de negócios e as alterações constantes da sociedade tornam a temática da RSC uma prioridade para legitimar uma empresa no seu entorno legitimando-a perante os seus pares e tornando-a como tal mais forte e competitiva. Apesar desta crescente necessidade de implementar políticas de Responsabilidade Social Corporativa, não existe uma fórmula única que responda às necessidades de realizar este tipo de implementação nas empresas. Silva e Santos (2010) consideram que, “embora seja uma questão observada em um grande número de empresas, poucos estudos têm sido feitos sobre esse tipo de prática em pequenas e médias empresas.

Em termos de recursos, nas PME os recursos humanos, o tempo e o dinheiro são muito mais escassos do que em empresas de grande dimensão, estando a responsabilidade social muito mais associada à eficácia na gestão dos recursos disponíveis e num registo intuitivo e não estruturado. Estão muitas vezes integradas em cadeias de valor na qual não dominam a gestão, conduzidas para um plano de competição pelo baixo custo, em que a proteção da marca ou a visibilidade pública não constituem preocupações prioritárias. Assim sendo, para serem competitivas, as PME e as microempresas necessitam de se adaptar às novas demandas do mercado e da sociedade em que operam. A própria natureza

destas empresas permite que estas respondam mais rapidamente a estas mudanças, pois podem mais facilmente detetar e tirar proveito das oportunidades de mercado do que as empresas de maior dimensão.

Quanto ao contexto português, Correia (2013) considera que “Apesar das práticas de RS verificadas nas microempresas serem ainda ocasionais, não estão relacionadas com a estratégia das empresas e existem bastantes deficiências em certos domínios da Responsabilidade Social, como o apoio social, a presença das práticas de RS verificadas nas empresas inquiridas através da aplicação do inquérito são um indicador positivo de que as microempresas inquiridas estão a fazer um esforço para integrar as preocupações com a RS nas suas atividades e estratégias, indo ao encontro do que já se pratica nas grandes empresas” (p.99).

#### 4.6 – Branding online nas PME

As PME por norma são organizações "naturalmente orientadas para o cliente". São fortes em termos de recursos e capacidades técnicas, mas muitas vezes não possuem os recursos financeiros necessários e as aptidões ao nível do Marketing necessárias para criar e transmitir valor às diversas partes interessadas da empresa (Pencarelli e Cioppi, 2009).

Portanto, a comunicação desempenha um papel estrategicamente importante nas PME. Por um lado, na perspectiva do empreendedor, pessoal de vendas e comunicação de frontoffice favorece o Marketing relacional através de ações altamente personalizadas de comunicação que são interativas e baseadas em metodologias de aprendizagem recíprocas e contínuas. Por outro lado, a falta de aptidões ao nível do marketing leva as empresas a agir ineficazmente em termos de comunicação que acabam por se reflectir na performance da própria organização provocando-lhes dificuldades no que concerne a atingir e de alguma forma permear no seu segmento de mercado.

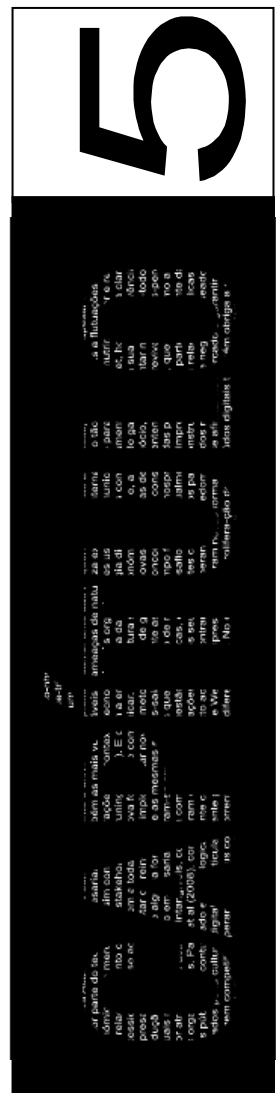
O desenvolvimento correcto da actividade de comunicação não requer apenas a realização de planeamento comunicacional direccionado apenas para os Targets da comunicação, requer flexibilidade estratégica e ações de controle antes e após os fluxos de comunicação adequadas que, podem criar feedback útil para orientar as ações da empresa (Pencarelli e Cioppi, 2009).



Entre as diversas ferramentas de comunicação disponíveis, a internet mais do que outras ampliou a capacidade de desenvolver, fortalecer e enriquecer as relações entre os clientes. A web torna a comunicação personalizada, interativa e multimédia. Essas características afirmam a web como uma ferramenta estratégica efectiva.



## METODOLOGIA



## 5.1 - Síntese do capítulo

No quadro deste projecto há claramente duas fases distintas, uma de levantamento e análise bibliográfica, realizada em capítulos anteriores e uma outra fase de investigação operacional, que se encontra materializada nos capítulos seguintes.

Este capítulo é de certa forma o ponto em que ambas se agregam e complementam e, é neste sentido que de alguma forma se pretende no âmbito deste capítulo mostrar de que forma ambas as etapas se conjugam a fim de potenciar uma articulação efectiva entre as duas vertentes do trabalho realizado.

Em termos da abordagem teórica ficou patente que a Marca no contexto actual está totalmente baseada no quadro da sua construção em percepções que servem como constructo de uma experiência. No entanto, não visa este estudo medir a experiência do público com as marcas das PME através dos seus websites, mas sim explorar de que forma as PME potenciam essa experiência através dos mesmos e, consequentemente como por essa via vão conseguindo construir a sua marca ou não.

A essência deste capítulo consiste assim na justificação e aplicação da metodologia utilizada a fim de obter resultados, a relevância e pertinência do estudo, assim como a adequação e explicitação do método escolhido no que concerne à obtenção dos resultados finais.

A este nível enumeram-se os enunciados de investigação, selecciona-se a amostra, seleccionam-se as variáveis definidas no quadro do estudo. E procede-se ao seguimento do caminho no sentido de construir a grelha de análise que dará suporte à recolha de dados.

## 5.2 - Desenho da investigação

Se numa primeira instância, a estratégia adoptada se concretizou essencialmente através da pesquisa e revisão de recursos bibliográficos ajustados às questões em estudo, ou seja, o processo inicial passou essencialmente por avançar para a descoberta de fontes bibliográficas que sustentassem de alguma forma a investigação.

No quadro desta pesquisa bibliográfica acedeu-se a diversas fontes que colateralmente se relacionam com a temática e, neste sentido consultaram-se diversos trabalhos que realizavam uma abordagem ao objecto de estudo, nomeadamente Aljazzaf & Capretz, (2017) entre outros, no entanto, maioritariamente os estudos não relectam a multidimensionalidade do website como ferramenta estratégica. Facto que se deve certamente à complexidade inerente à temática. No entanto é com base no estudo de Garcia et al (2012) que se encontra um caminho claro a seguir no quadro da concretização deste projecto. A figura 30 espelha efectivamente de uma forma clara de que forma é que se procedeu ao foco deste projecto, partindo-se do geral para o particular no quadro da temática em estudo.



*Figura 31-localização do objecto de estudo. Fonte: elaboração própria baseado em Garcia(2012)*

Foi com base no foco enunciado no projecto previamente referido, tornou-se claro o caminho a seguir em direcção à concretização deste estudo.

Neste caso concreto, a investigação incidiu sobre uma amostra seleccionada tendo em linha de conta o perfil demográfico e a representatividade de cada uma das regiões no panorama português. O interesse deste estudo consiste essencialmente na possibilidade de mapear uma realidade a nível nacional e qual o uso da internet como ferramenta estratégica no quadro de cada uma das regiões estudadas, podendo depois proceder-se ao contraste entre as mesmas. Neste sentido, fornecerá pistas no que concerne ao que pode ser melhorado no quadro da utilização da web, fornecendo insights como o que efectivamente fazer a fim de utilizar este meio como ferramenta estratégica que permita de forma efectiva a criação de mais valias competitivas.

Há efectivamente obstáculos de natureza diversas que emergem no quadro do desenvolvimento de um estudo com estas características, nomeadamente a proliferação bibliográfica marginal que nos obriga a verificar até que ponto nos aproximamos do objecto de estudo, ou se por outro lado nos afastamos por outro caminho que não o pretendido.

A web como objecto de estudo é multidimensional e como tal sujeito a múltiplas abordagens divergentes daquilo que se pretendia, este é sem dúvida a grande dificuldade, pois no caminho emerge muita bibliografia que aparenta inserir-se no âmbito da investigação, mas que após trabalhada, revela-se apenas mais um obstáculo à consecução do objectivo pretendido, pois refere-se a questões que se prendem com outra das dimensões da web que não a pretendida e enunciada no quadro do objecto de estudo. Neste sentido, seleccionar fontes de informação que abordam a web no quadro da estratégia empresarial assumiu-se como um dos principais obstáculos, pois muitas vezes no quadro dos estudos o que aparenta ser, efectivamente não é de natureza descritiva, uma vez que visa caracterizar uma realidade.

Segundo Sampieri, Colado, & Lucio (2014), este trabalho pode ser considerado como um estudo exploratório inerente a todo um país num determinado contexto socio-temporal e económico. Facto pelo qual inerentemente há uma natureza no mesmo que consiste em explorar e descobrir no marco do contexto em questão potenciando uma base futura para novas avaliações no quadro de novos trabalhos que visem abordar a temática, mapeando assim progressos, ou retrocessos, no quadro da utilização estratégica dos websites corporativos. Neste sentido e, por toda a complexidade inerente à temática procurou-se um modelo tão ajustado quanto possível às características inerentes às PME e neste sentido o ponto de partida foi a abordagem de Garcia (2012), adaptado às diferenças enunciadas neste estudo.

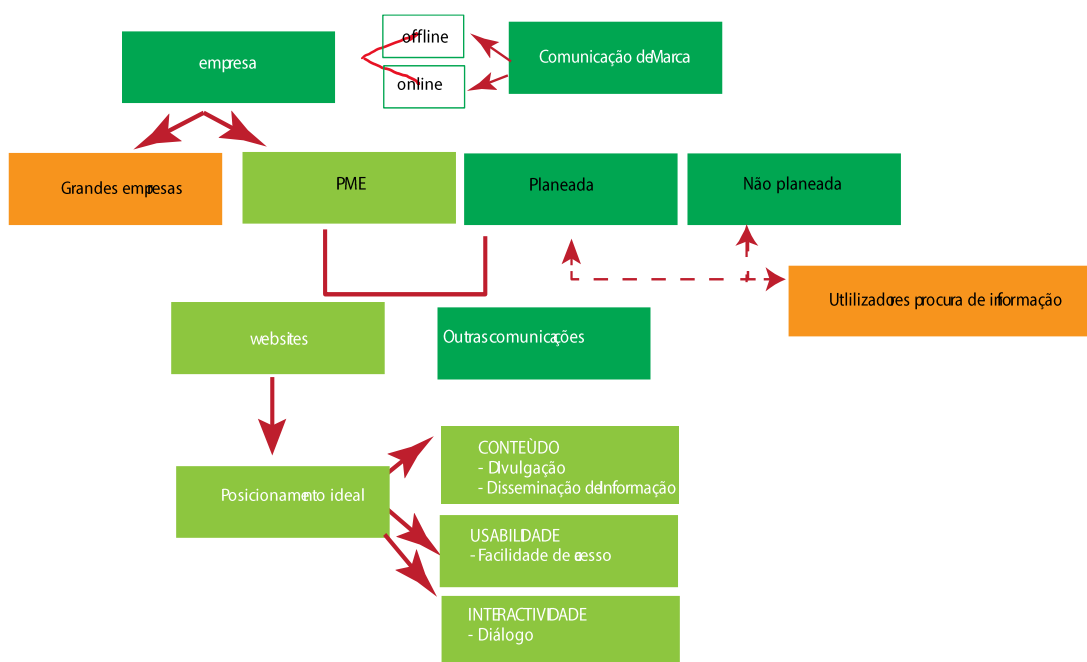


Figura 32- Da comunicação ao posicionamento das PME. Fonte: elaboração própria adaptado de Garcia (2012)

Se analisarmos a figura 31, torna-se possível constatar que primeiramente, há uma separação entre as PME e grandes empresas, estando este esquema adaptado à realidade das PME. Em termos de comunicação de marca há o entorno online e offline contribuindo ambos para o processo de construção da marca. No respeitante à tipologia de comunicação protagonizada pelas organizações, inclusive as PME, há efectivamente também dois tipos, a planeada e a não planeada e ambas respondem às demandas de procura de informação por parte dos públicos alvo.

No quadro da comunicação das PME há duas formas distintas de comunicar, o online através dos seus websites, e outras formas de comunicação. É dentro do online que se pretende alcançar efectivamente o que seria considerado o posicionamento ideal a fim de por esta via ser possível materializar mais valias para a organização, nomeadamente ao nível do conteúdo, onde deve haver uma vertente que deve ser disponibilizada sob a designação de Divulgação que se caracteriza pelas enunciações daquilo que efectivamente a empresa é, ou seja a informação difundida de forma consciente a fim de por essa via projetar uma imagem sobre si própria, aqui encontram-se os elementos fundamentais da caracterização

da empresa, a sua Missão, a Visão e os Valores, havendo autores que consideram ser esta a camada de conteúdo onde se encontra enunciada a marca (Roy, Niloy, Sural, Chhaya, & Natarajan, 2019), como tal trata-se portanto de uma tipo de conteúdo que efectivamente é implementado logo no processo de lançamento do website e que pouco se altera ao longo do tempo, por sua vez a disseminação de informação, consiste em conteúdo que é publicado de forma periódica e visa efectivamente fomentar um contacto periódico e sistemático com os públicos a fim de assim fomentarem a criação de laços. Quanto à usabilidade, pretende-se democratizar o acesso ao conteúdo fomentando um acesso universal e fácil, reduzindo e desobstaculizando a interface de forma a minimizar a curva de aprendizagem necessária à fluida navegação no website (Garret, 2011). Quanto à interactividade pretende-se através desta propriedade fomentar um diálogo com o utilizador, permitindo que o mesmo de alguma forma se sinta elemento interventivo na construção do próprio site (Wu, 1999).

Em termos metodológicos, não se pretende estabelecer relações de causalidade no quadro dos resultados obtidos, pretende-se sim, atendendo à natureza do estudo, compreender e de alguma forma compreender e explicar o fenómeno em questão, fornecendo assim pistas tendentes à melhoria da performance dos websites corporativos das PME portuguesas.

No quadro deste projecto caracterizado pela sua natureza exploratória de natureza descritiva, tem como técnica primordial a utilizar ao nível da recolha de dados a análise de conteúdo, no que concerne à observação dos fenómenos.

O estudo em si caracteriza-se por uma abordagem onde as técnicas a utilizar são de natureza mista, como é observável na figura 32, que sintetiza as tipologias de estudos, podemos constatar que os estudos podem ser quantitativos, qualitativos ou mistos, neste caso concreto trata-se de um estudo de tipologia mista, havendo assim uma hibridação de características de natureza quantitativa e qualitativa. Potenciando-se assim uma abordagem de extremo relevo no que concerne à sintetização e análise dos próprios dados. Neste sentido, não qualquer rejeição dos métodos quantitativos em detrimento dos qualitativos ou vice-versa, mas sim, uma complementaridade entre ambas as técnicas a fim de potenciar os resultados. Neste sentido a metodologia deste projecto assentará numa técnica mista.





Figura 33- síntese das Tipologias de Estudos. Fonte: elaboração própria

Por sua vez, a abordagem metodológica ao projecto está sintetizada na figura 33, que apresenta a forma como se procedeu ao desenho do estudo, primeiramente definir quais as unidades de análise que neste caso concreto são os websites das PME portuguesas, de seguida procedeu-se à identificação do universo estatístico, ou seja todas as empresas com estatuto de PME a desenvolver actividade em território português, com website activo à data de recolha realizada na base de dados SABI, de seguida desse universo estatístico procedeu-se à extracção de uma amostra representativa desse universo, essa amostra envolveu a selecção de uma amostra das PMEs portuguesas seleccionadas de forma estratificada e dentro de cada distrito, observada à luz da técnica de análise de conteúdo dos websites a fim de identificar a presença ou ausência de características pré-definidas.

Os websites que integram a amostra foram seleccionados aleatoriamente dentro de cada distrito de forma proporcional a fim de manter a representatividade em termos de número de unidades de análise de cada uma das regiões, a fim de manter esta proporcionalidade procedeu-se a uma estratificação das unidades de análise. Após a estratificação conseguiu-se uma distribuição paritária das unidades de análise pelas unidades territoriais, numa primeira instância pelos distritos, assim abriu-se caminho para a fase seguinte, a amostra estatística aleatória de

cada um dos distritos, tendo-se como base o numero de unidades de análise obtido através da estratificação, sabendo-se assim quantas unidades de análise teriam que ser sorteadas em cada distrito para manter a amostra representativa no quadro deste universo estatístico.

De seguida procedeu-se à análise individual de cada um dos websites e, realizar os registos correspondentes, conseguindo-se assim saber no quadro de cada uma das empresas seleccionadas quais as suas características, podendo-se assim caracterizar a amostra estatística. Por fim, tornou-se possível analisar os diversos websites das PME distribuídas por todo o Portugal (continente e Ilhas), potenciando-se assim a possibilidade de realizar análises comparativas em termos da questão intrínseca ao território.



Figura 34- Síntese do procedimento metodológico. Fonte: elaboração própria

Para seleccionar a amostra para o estudo, utilizou-se a base de dados SABI – SISTEMA DE ANALISIS DE BALANCES IBÉRICOS, que permite a pesquisa de dados e informação sobre as diversas empresas sedeadas na península Ibérica. Com o recurso à SABI foi possível realizar a pesquisa do número total de PME com website activo em Portugal, tendo-se identificado um total de 45270 empresas que cumpriam cumulativamente os requisitos de pesquisa: ser PME, ter um

website activo e estar registadas na SABI. Uma vez que com o número em questão seria impossível realizar uma abordagem exaustiva que consistisse na análise da totalidade dos websites identificados. Procuraram-se soluções que visassem efectivamente subtrair uma amostra deste universo estatístico.

A solução encontrada foi primeiramente obter qual a representatividade estatística de cada distrito para a globalidade do país, consegue-se assim obter o peso que cada um dos distritos tinha no quadro da globalidade. Depois de realizar esta tarefa e obter esta segmentação, procedeu-se a um processo de estratificação, que permitiu a obtenção de uma amostra de 381 websites para um intervalo de confiança de 95%.

Com base na estratificação procedeu-se ao agrupamento das empresas numa primeira fase por distritos. O resultado foi uma estrutura de amostragem composta por 381 websites de PME distribuídas de forma estratificada por todo o país.

Em cada estrato, a fim de obter uma proporcionalidade ao nível da amostra, realizou-se uma amostra aleatória simples correspondente à proporção de empresas que representam cada distrito

A abordagem inicial consiste em verificar em cada uma das unidades de análise (websites que constituem a amostra) através da análise de conteúdo, se nos mesmos estão presentes cada um dos ítems enunciados no quadro do corpus teórico. Registando-se a sua existência ou não na grelha de observação, desta forma torna-se possível estabelecer comparações entre os diversos websites potenciando-se assim compreender em que medida a empresa dotou o website de funcionalidades conducentes à materialização do mesmo como um elemento relevante no quadro da sua estratégia de comunicação com os seus públicos. Os resultados de análise desta grelha serão posteriormente cruzados com características das empresas a fim de identificar padrões. Além desta grelha de observação desenvolvida para o efeito, a fim de alguma forma obter mais resultados e de confirmar dados, reorganizaram-se os indicadores, ou seja, alterou-se-lhe a disposição dos indicadores configurando-os na grelha a fim de potenciar a realização de uma análise à luz do modelo EMICA, Extended Model of Internet Commerce Adoption, desenvolvido inicialmente por Burgess and Cooper (2000). Este modelo disponibiliza uma forma de que, no quadro do desenvolvimento de websites de natureza empresarial, as PME geralmente se iniciem na Internet através de uma

simples página da Web, que se torna mais complexa ao longo do tempo, incorporando novos processos, desde a sua experiência e conhecimento no mercado assim como melhorias no uso das TIC. O EMICA consiste em três etapas, que por sua vez incorporam três níveis de processos de negócios: a) promoção baseada na Web; b) fornecimento de informações e serviços; e c) o processo ou transação. As etapas do desenvolvimento fornecem um guia indicativo do nível em que um setor de negócios está localizado no desenvolvimento de aplicativos de comércio electrónico (Burgess, Sargent, & Cooper, 2005).

Esta análise visa, portanto, aferir qual o nível de maturidade/qualidade dos websites em análise<sup>74</sup>, assim como em que medida o uso da interactividade influi no quadro da construção de um diálogo com os utilizadores.

### 5.2.1 - A Análise de Conteúdo

O método de análise de conteúdo caracteriza-se pela articulação de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (Bardin, 1977). A forma mais simples e objectiva de análise de conteúdo considera características não ambíguas do texto, como frequências de palavras, a área da página ocupada por uma coluna de jornal ou a duração de um programa de rádio ou televisão. A análise de frequências simples de palavras é limitada porque o significado de uma palavra depende do contexto do texto em seu redor.

Bardin (1977) indica que a análise de conteúdo já era utilizada desde as primeiras tentativas da humanidade de interpretar os livros sagrados, tendo sido sistematizada como método apenas na década de 20, por Leavell. A definição de análise de conteúdo surge no final dos anos 40-50, com Berelson, auxiliado por Lazarsfeld, mas somente em 1977, foi publicada a obra de Bardin, “Analyse de Contenu”, na qual o método foi configurado nos detalhes que servem de orientação atualmente. Para Bardin (1977), o termo análise de conteúdo designa: um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indi-

---

<sup>74</sup> Este processo explica-se com mais detalhe no capítulo 5.5.2- O Modelo EMICA

cadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 1977).

Godoy (1995), afirma que a análise de conteúdo, na perspectiva de Bardin, consiste numa técnica metodológica que se pode aplicar em discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for à natureza do seu suporte. Nessa análise, o investigador procura compreender as características, estruturas ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tornados em consideração. O esforço do analista é, então, duplo: entender o sentido da comunicação, como se fosse o receptor normal, e, principalmente, desviar o olhar, buscando outra significação, outra mensagem, passível de se enxergar por meio ou ao lado da primeira. Bardin (1977) indica que a utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados - a inferência e a interpretação.

A análise de conteúdo pode ser melhor entendida como uma ampla família de técnicas. Os investigadores seleccionam as técnicas que se revelam mais eficazes e que melhor os ajudam a responder suas questões. Neste sentido e, de acordo com Krippendorff(2004) seis questões devem ser abordadas em toda análise de conteúdo:

- Quais dados que são analisados?
- Como são definidos os dados?
- De que população são dados extraídos?
- Qual é o contexto relevante?
- Quais são os limites da análise?
- O que deve ser medido?

Um passo adicional na análise é a distinção entre abordagens baseadas em dicionário (quantitativas) e abordagens qualitativas. Abordagens baseadas em dicionário estabelecem uma lista de categorias derivadas da lista de frequência de palavras e controlam a distribuição de palavras e suas respectivas categorias sobre os textos. Enquanto os métodos na análise quantitativa de conteúdo transformam as observações das categorias encontradas em dados estatísticos quantitativos, a análise de conteúdo qualitativa se concentra mais na intencionalidade

e suas implicações. Existem fortes paralelos entre a análise de conteúdo qualitativa e a análise temática (Vaismoradi, Turunen, & Bondas, 2013).

Assumindo-se assim, como um método de pesquisa que visa o estudo de documentos e artefactos de comunicação, a este nível, podem-se englobar textos de vários formatos, imagens, áudio ou vídeo. Esta abordagem predominante nas ciências sociais é usada para examinar padrões na comunicação de maneira replicável e sistemática (Bell & Alan, 2015). Uma das principais vantagens de usar a análise de conteúdo para no quadro da análise de fenómenos sociais consiste na sua natureza não invasiva, contrastando assim com a simulação de experiências sociais ou a colecta de respostas ao nível das pesquisas.

Há variações a esta abordagem no que concerne a diversas disciplinas académicas. No entanto todas as abordagens envolvem a leitura sistemática ou observação de textos ou artefactos aos quais são atribuídos rótulos (por vezes denominados por códigos) para indicar a presença de conteúdos interessantes e significativos (Tipaldo, 2014). Rotulando sistematicamente o conteúdo de um conjunto de textos, os investigadores podem analisar padrões de conteúdo quantitativamente usando métodos estatísticos, ou usar métodos qualitativos para analisar significados de conteúdo dentro de textos.

No quadro desta análise emerge cada vez mais a utilização de computadores e software específico como o SPSS, o MAXQDA e outros, a fim de automatizar a codificação dos documentos. As utilizações de técnicas de computação simples podem fornecer dados descritivos, como frequências de palavras e comprimentos de documentos.

A análise de conteúdo constitui assim, uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum (Moraes, 1999). Esta técnica pode ser transversal a todos os suporte, no entanto a sua aplicação a websites deve ter em linha de conta a mutabilidade inerente ao suporte, uma vez que o conteúdo não é tão estanque como um suporte impresso, pois altera-se ao longo do tempo, havendo partes dos websites que mudam efectivamente com muita frequência atendendo até a necessidades que se prendem com questões do âmbito da optimização do conteúdo dos websites para a sua catalogação nos motores de

pesquisa. É neste sentido que há que ter em linha de conta que quando se aplica esta técnica aos novos media, que consistem na disponibilização de conteúdo sob demanda via tecnologias digitais que incluem interatividade e conectividade com os consumidores dentro do ambiente da Web 2.0 (Menzies & Johnson, 2016). Estará sempre presente a possibilidade de os conteúdos se alterarem de forma súbita, facto pelo qual a mesma deve ter sempre em linha de conta espaços temporais curtos, que permitam assim que o conteúdo se mantenha minimamente inalterado durante o processo de observação. Uma vez que a natureza dos conteúdos inerentes aos novos media assentam em tecnologias disponibilizadas pela Internet e podem ser conteúdos que anteriormente eram nativos de plataformas diversas, concentrados neste momento numa só plataforma e neste caso em websites, contrastando assim, com aqueles que foram novos media, mas já não são, como televisão, rádio, jornais e livros que são de momento são considerados media antigos, clássicos ou tradicionais (Rolando, Taddeo, & Beccaria, 2016).

A diferença entre ambos reside na interatividade potenciada pelos novos media aos consumidores, ou seja, o conteúdo de mediático é disseminado através do diálogo que permite aos consumidores discutir, partilhar ou comentar sobre uma marca em qualquer lugar no mundo a qualquer momento. Este diálogo é responsável pela criação de uma comunidade interactiva, uma característica que permite definir marcas no contexto dos novos media. Esta facilitação da interactividade e conectividade entre o mercado e as marcas através das novas plataformas acaba por definir a forma como se constroem as marcas. Através de uma mescla ou convergência, de vários meios de comunicação no meio digital, factor também distintivo dos novos media (Rolando, Taddeo, & Beccaria, 2016). Assim, o constante diálogo com o consumidor, a convergência dos media numa plataforma all-in-one, são objetivos importantes para as empresas, assim como o facto de quanto melhor alcançarem estes objectivos mais força ganhará a marca. Herring (2004) considera que defende que à medida que o tempo passa, a dimensão e os formatos dos novos media tornar-se-ão mais estandardizados, o que facilitará a seleção das unidades de análise.

Enquanto nos media tradicionais, desprovidos da componente interactividade, a análise de conteúdo consistia na análise de artigos, vídeos, anúncios ou qualquer outro artefacto que de alguma forma apresentava uma tipologia narrativa

fechada. Nos novos media as regras do jogo alteram-se uma vez que as hiperligações e o dinamismo inerente ao conteúdo tornam o mesmo algo que não é estanque.

Assim, os novos media caracterizam-se por uma redefinição desta abordagem, no que concerne à aplicação da técnica de análise de conteúdo, adquiriu maior relevância, enquanto técnica de pesquisa sobre os novos media (Neuendorf, 2002). MacMilan (2000), considera que a técnica de pesquisa de análise de conteúdo pode ser aplicada no ambiente de comunicação dinâmica da Web, no entanto, no extremo oposto encontra-se Herring (2004) que advoga serem necessários novos métodos capazes de responder às especificidades dos novos media. No entanto, considera também que as propriedades técnicas de qualquer meio - combinadas com padrões convencionais de utilização tendem a criar unidades naturais de análise e a Web não é excepção (Herring, 2004).

Emergem questões de natureza diversa tais como: a seleção dos métodos de amostragem, a definição das unidades e categorias de análise, as questões éticas, entre outras. Estas questões suscitam o repensar sobre a aplicação da técnica de análise de conteúdo aos novos media, precipitando esta metodologia de investigação num novo paradigma.

No entanto, os limites espaciais e temporais que limitam o texto escrito e a radiodifusão televisiva ou radiofónica para tamanhos mais ou menos padrão não se aplicam à Web, onde aparentemente sem limites largura de banda e capacidade de armazenamento permitem que alguns sites sejam muito grandes, enquanto outros com um propósito semelhante e foco pode ser apenas uma única página. Este pormenor torna cada website individualmente uma unidade de análise.

Uma solução possível é definir a unidade de análise como todas as páginas ligadas a partir da homepage num número fixo de níveis de incorporação, para manter o tamanho e a natureza da unidade de amostragem constante. No entanto, o número de páginas incluídas ainda pode variar consideravelmente de acordo com o número de links em cada nível.

A solução mais comum é usar a página inicial de cada site como unidade básica de análise (Bates & Lu, 1997). A página inicial é a unidade mínima que define um site; é a parte que os utilizadores são mais propensos a encontrar, por-



tanto, indiscutivelmente, a parte mais saliente e importante para analisar. No entanto, enquanto esta prática aumenta a comparabilidade entre sites, ignora o conteúdo potencialmente importante apresentado noutra parte no site.

Alguns investigadores contornam essa limitação aplicando métodos para a página inicial, tendo o site inteiro como o contexto para a análise de outros tipos de conteúdo que não aparecem necessariamente na página inicial, como informações sobre o produtor do site (Herring, et al., 2005), ou se o site inclui um fórum de discussão (Chung, 2004) .

Qualquer unidade de análise é que pode ser adoptada e os resultados da análise devem ser interpretados de acordo com a mesma. Por exemplo, uma análise que olha apenas para as homepages dos sites não pode alegar que certas características não ocorrem em os sites como um todo, só que eles não ocorrem nas páginas examinadas (Herring, 2004). Na aplicação da técnica de análise de conteúdo aos novos media, devemos assim integrar técnicas inerentes a distintas áreas disciplinares que potenciem uma análise mais profunda, capaz de responder às questões colocadas pela natureza dos novos media (Herring, 2004:51).

### 5.2.2 - Etapas da aplicação da Técnica de Análise de Conteúdo

Em termos práticos a aplicação da técnica em si também se divide em várias etapas, e neste sentido a mesma inicia-se na formulação de das questões e/ou hipóteses de investigação, assim como dos objetivos, a este nível a formulação deve ser correcta, pois caso contrário pode por em causa a validade do estudo em questão.

A análise de conteúdo, atualmente, pode ser definida como um conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdos (verbais ou não-verbais). Quanto a interpretação, a análise de conteúdo transita entre dois polos: o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade. É uma técnica refinada, que exige do pesquisador, disciplina, dedicação, paciência e tempo. Faz-se necessário também, certo grau de intuição, imaginação e criatividade, sobretudo na definição das categorias de análise. Jamais esquecendo, do rigor e da ética, que são fatores essenciais (Freitas & Cunha, 1997).

MacMillan (2000) considera que o desafio para os investigadores que aplicam a análise de conteúdo para a Web, não é identificar as questões, mas sim restringi-las e contextualizá-las. Há a tentação dos investigadores em examinarem uma “nova” forma de comunicação simplesmente descrevendo o conteúdo em vez contextualizá-lo com a teoria e / ou testar hipóteses. Uma questão de investigação ou hipótese bem formulada pode evitar exercícios sem objetivo na recolha de dados, que têm pouca utilidade para pesquisa em comunicação (Zhang, 2005). A condução da análise dos dados abrange várias etapas, a fim de que se possa conferir significação aos dados colectados (Minayo, 2001), Bardin (2011) por sua vez, organiza as etapas do procedimento são organizadas em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A primeira fase, pré-análise, é desenvolvida para sistematizar as ideias iniciais colocadas pelo quadro referencial teórico e estabelecer indicadores para a interpretação das informações coletadas. A fase compreende a leitura geral do material eleito para a análise, no caso de análise de entrevistas, estas já deverão estar transcritas.

A proposta de Krippendorff (1997) é a que se sistematiza na figura 34, tendo sido a usada no quadro deste estudo, tem início na formulação de enunciados ou hipóteses de estudo, procede-se à selecção da amostra, definem-se as categorias a codificar, procede-se à codificação e avalia-se a confiabilidade da mesma, por fim analisam-se os dados obtidos.

O desenho do estudo envolveu a técnica de análise de conteúdo ao nível da recolha de dados, tendo incidido esta técnica aquando a recolha de dados que incidiu sobre amostra de websites de PMEs portuguesas seleccionadas de forma estratificada e seleccionados aleatoriamente dentro das diversas unidades territoriais que constituem os estratos.

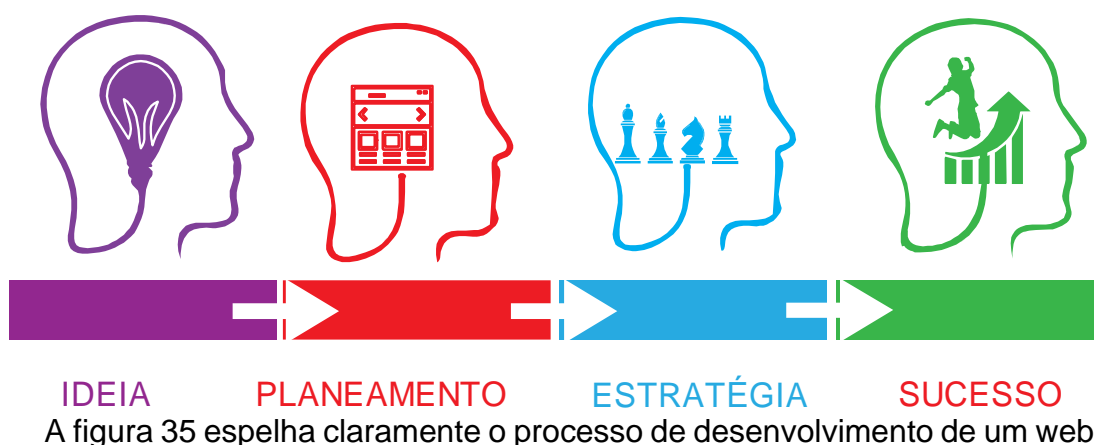


Figura 35-Metodologia de investigação. Fonte: elaboração própria , baseado em Krippendorff(1997)

### 5.2.3 - Pressupostos de Partida

Este projecto tem como ponto de partida saber de que forma as PME portuguesas fazem uma utilização estratégica dos seus websites corporativos, ou seja se recorrem às potencialidades da comunicação online protagonizada pelos seus websites institucionais a fim de gerar vantagens competitivas que permitam não apenas consolidar novas oportunidades de negócio mas também a criação de relações de carácter diverso com parceiros da empresa (Sadowski, Maitland, & Dongenc, 2002), reportando a análise em questão ao contexto temporal em que o mesmo foi desenvolvido. Os websites, são a base das comunicações corporativas para empresas de qualquer tamanho (Neelotpaul, 2010).

Neste sentido e, a fim de gerar mais valias competitivas através da utilização de um website, tudo começa, com um bom planeamento no quadro do desenvolvimento do mesmo, uma correcta definição dos objectivos dos websites potencia claramente uma obtenção de resultados mais ajustados (Garret, 2011).



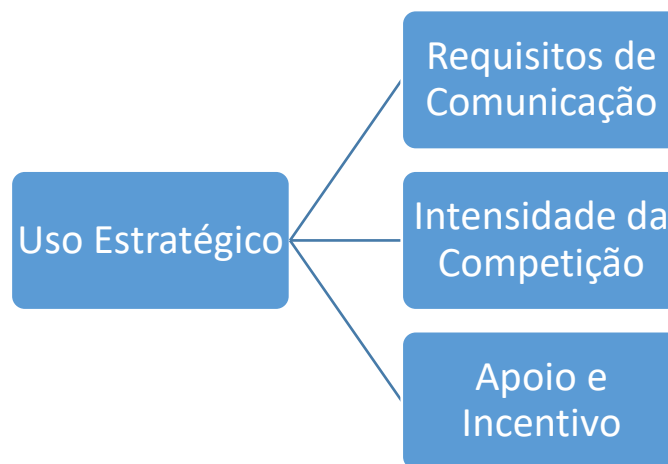
A figura 35 espelha claramente o processo de desenvolvimento de um web-

*Figura 36-Processo de desenvolvimento de websites. Fonte elaboração própria, baseado em Garret (2011)*

site para que o mesmo consiga alcançar o sucesso, a ideia, marca o início, segue-se o planeamento do projecto, ajustando o mesmo à estratégia da organização potenciando assim que se atinja o sucesso.

Apesar da preocupação cada vez maior das organizações e dos consumidores com a eficácia comercial dos sites, ainda há poucas informações sólidas disponíveis para facilitar a construção do site por uma empresa em termos de conteúdo, recursos, design etc. (Akrimi & Khemakhem, 2014).

Sadowski et al (2002), consideram ser o uso estratégico dos websites um constructo que assenta em três vectores, os requisitos de comunicação, a intensidade da competição e o apoio e incentivo. Na Abordagem sistematizada na figura 36.



*Figura 37- Uso estratégico dos websites baseado em Sadowski et al (2002). Fonte: elaboração própria.*

Independentemente do objectivo que qualquer organização tenha para a sua presença online o seu website deve ser tratado como uma das ferramentas mais importantes de comunicação da empresa. Trata-se do seu cartão-de-visita devendo por isso transmitir confiança, profissionalismo, os valores e filosofia da empresa tornando-se assim um elemento agregador de informação com potencial para intervir ao nível da criação de mais valia competitivas. É necessária uma visão clara e um propósito e promessas fortes comunicadas, coerentes e sustentáveis, reganhar a confiança dos consumidores e dos clientes com propostas de valor simples e relevantes com qualidade de serviço e garantias concretas (Oliveira C. M., 2019).

Assim o ponto de partida assume-se como tentar conhecer em que medida o website é uma ferramenta estratégica de construção de marca por parte das PME portuguesas e em que medida factores externos ao próprio website como a localização da empresa, o número de empregados ou as receitas geradas influem na performance dos websites. Este ponto de partida, materializado em termos de enunciações de investigação no capítulo 1.2.2.

## 5.3 - Critérios de inclusão no estudo

### 5.3.1 – Obtenção do Universo ou população estatística

A fim de se proceder à realização do estudo numa primeira instância torna-se necessário saber concretamente qual o nosso universo estatístico, ou seja, qual o número total de casos que cumprem os critérios pré-definidos para integrar o estudo.

Este estudo centra-se nos websites das PME portuguesas e neste sentido, a primeira abordagem será de alguma forma caracterizar o panorama português em termos das PME com website activo. Procedeu-se assim, à obtenção do número total de PME com website activo aquando a pesquisa na SABI, encontrou-se desta forma a nossa População ou universo estatístico, ou seja, o conjunto de unidades com características comuns (Reis, Melo, Andrade, & Calapez, 1999) .

A população ou Universo estatístico pode ser considerada como uma colecção de unidades individuais, que podem ser pessoas ou resultados experimentais, com uma ou mais características comuns que se pretendem estudar, referindo-se assim a todos os casos ou situações a que o investigador quer fazer inferências ou estimativas.

Sintetizaram-se em 5 critérios, as características inerentes às empresas para que possam ser contempladas com a integração no estudo, primeiramente integrando o universo ou população estatística e posteriormente a amostra utilizada no estudo. Estes critérios estão plasmados na figura 38.

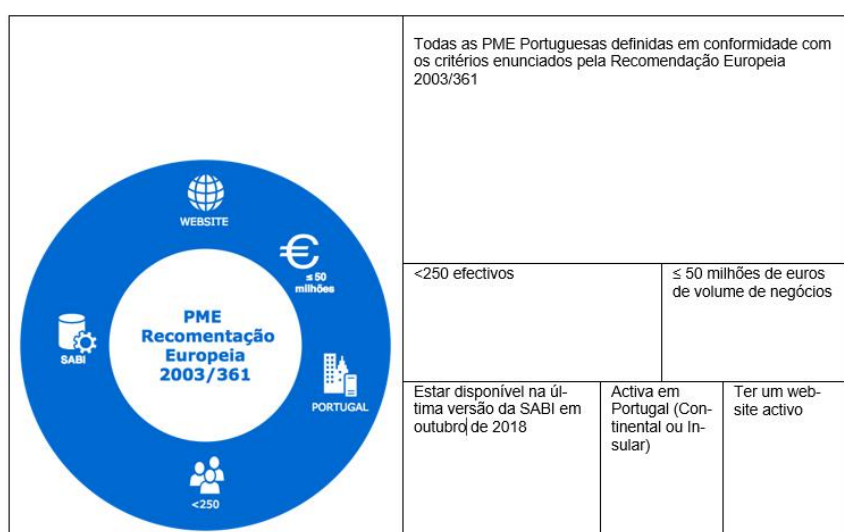


Figura 38- Síntese dos critérios de inclusão no estudo. Fonte: elaboração própria

Quanto aos critérios de inclusão das PME na população ou universo estatístico, os mesmos são ser PME em conformidade com a Recomendação Europeia 2003/361, ou seja, terem um total de efectivos inferior a 250, movimentarem um valor menor que 50 milhões de Euros, estarem sedeadas em Portugal, disporem de um website activo e estarem registados na SABI em Outubro de 2018.

No concertante a estes critérios aquele que efectivamente poderá ser mais complexo será o primeiro, que é o que define uma empresa como PME à luz da legislação nacional portuguesa<sup>75</sup> e, consequentemente da União Europeia<sup>76</sup>. Que consideram ser uma PME todas as empresas que têm um número de efectivos inferior a 250 e um volume de negócios inferior a 50 milhões de euros. O critério seguinte é possuir um website activo no momento da recolha de dados protagonizada em Outubro de 2018 e, como critério seguinte, estar registada na SABI, como último critério, desenvolver actividade em Portugal, continental ou Insular.

Com a extracção de todas as PME correspondentes às características previamente enunciadas da SABI, encontrámos o nosso Universo ou População estatística e, é deste conjunto que vamos proceder à subtracção da amostra ou seja à utilização técnicas de amostragem estatística, que permitam recolher um subconjunto desta população que seja representativa da mesma e permita caracterizá-la eficazmente (Levin, 1987).

Utilizam-se de seguida Métodos de Amostragem Probabilística que são métodos que seleccionam os indivíduos da população de forma que todos tenham as mesmas chances de participar da amostra. Para que uma amostra seja representativa da população em estudo deve ter um intervalo de confiança de situado entre 90% e os 99%, é claro que à medida que o grau de confiança aumenta diminui a margem de erro, mas também aumenta o número de casos que integram a amostra o que por vezes dificulta muitíssimo o desenvolvimento dos estudos, neste caso concreto, o intervalo de confiança que se pretende é de 95% e, como tal a margem de erro de 5%.

O processo de obtenção da amostra em termos metodológicos, processou-se tendo em linha de conta os passos sintetizados na figura 39. Define-se os objectivos de análise, define-se a tipologia e características da amostra a recolher

---

<sup>75</sup> Decreto-Lei n.º 81/2017 Artigo 2

<sup>76</sup> Recomendação Europeia 2003/361

de forma a que se ajusta de forma inequívoca às necessidades inerentes ao estudo.

De seguida, define-se o tamanho efectivo da amostra tendo em linha de conta a representatividade e a exequidade da mesma. Por fim procede-se à extracção da amostra propriamente dita, processo abordado em capítulo posterior.

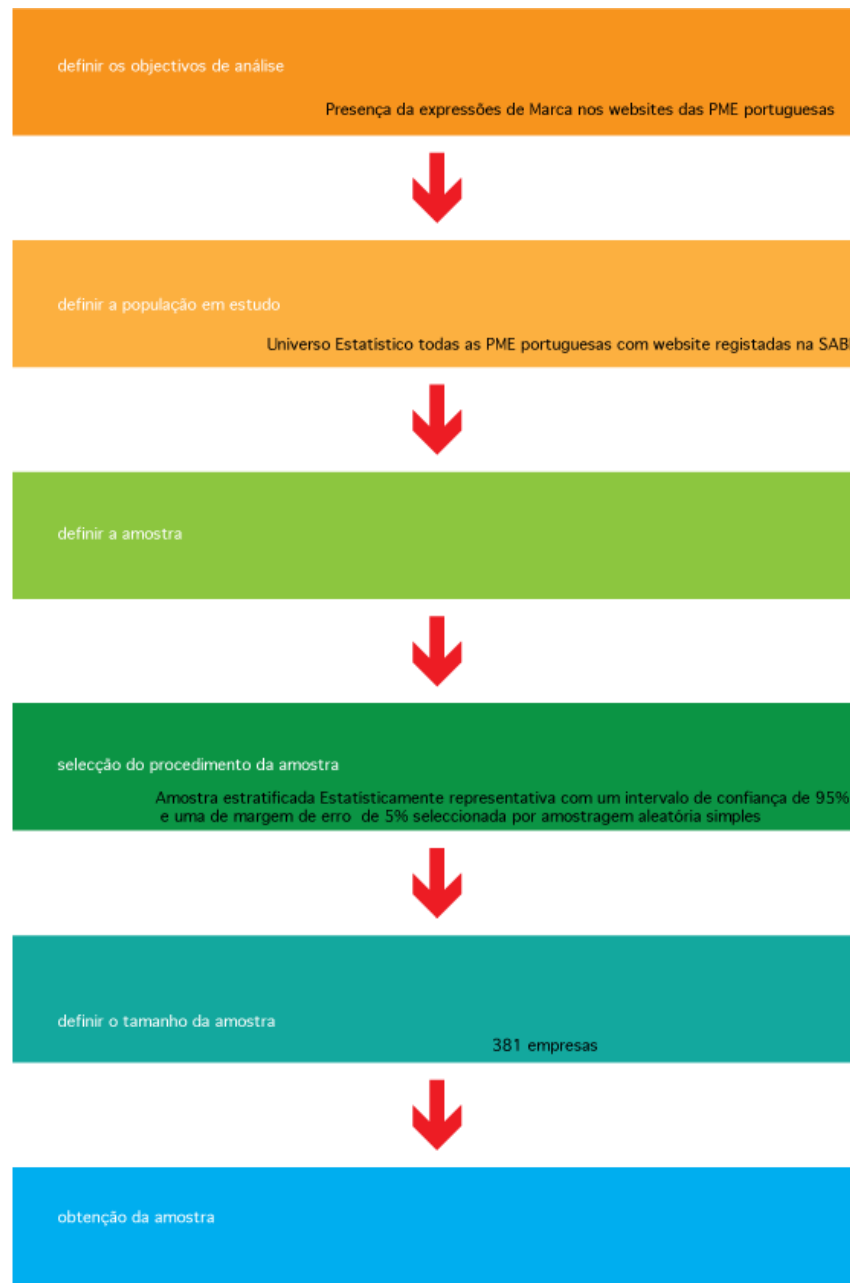


Figura 39-Fases do desenho da amostra, baseado em Garcia (2012). Fonte: elaboração própria



### 5.3.2 – Caracterização do Universo estatístico - Portugal, número total de PME com website registadas na SABI

Constitucionalmente, Portugal abrange o território historicamente definido no continente europeu e os arquipélagos dos Açores e da Madeira<sup>77</sup>. Divide-se em distritos no espaço continental e regiões Autónomas (Açores e Madeira) como detalha a figura 40, por sua vez, todas estas se dividem em municípios e estes últimos em freguesias.

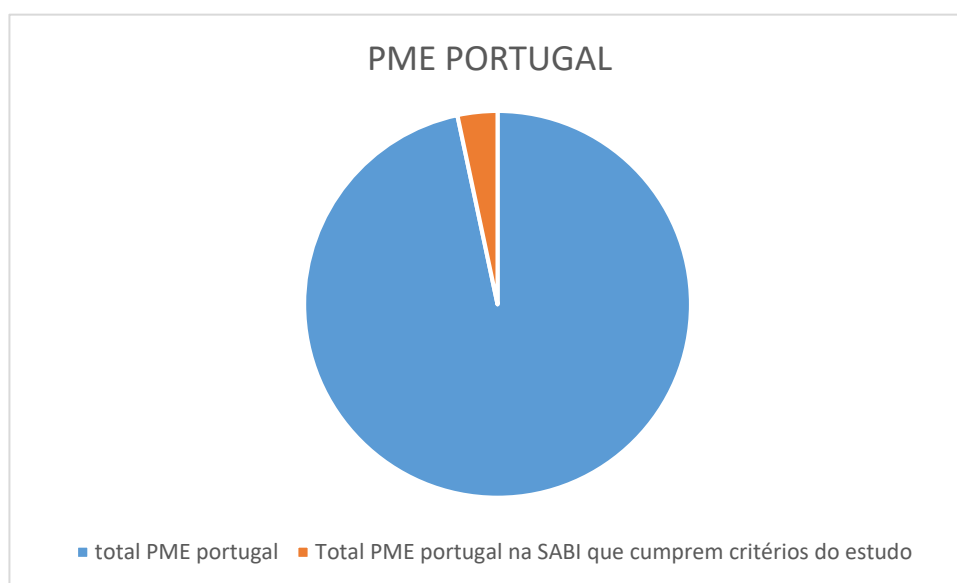


Figura 40-Portugal divisão por distritos e regiões autónomas. Fonte elaboração própria

Foi este o contexto geográfico que serviu de base à obtenção de dados para a realização deste estudo realizou-se através do acesso à base de dados SABI - Sistema de Análises de Balances Ibéricos da Bureau van Dijk, esta base de dados contém informação contabilística, e outra, de um vasto número de empresas portuguesas e espanholas, num período de 10 anos.

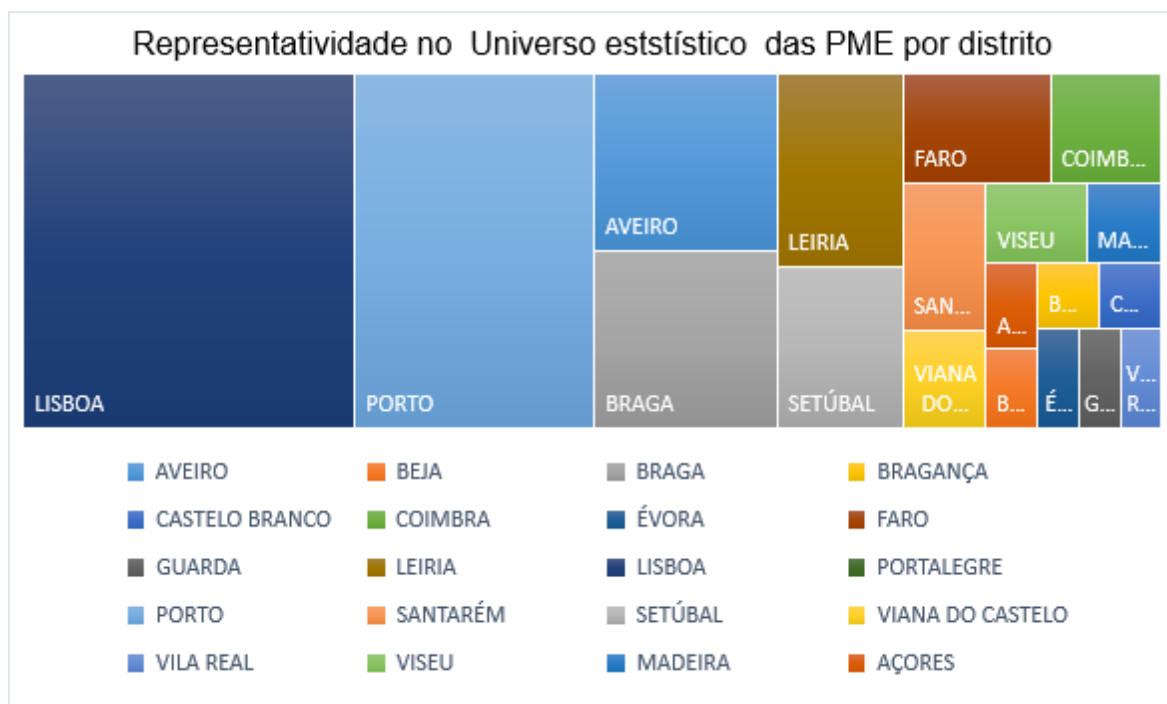
<sup>77</sup> Recomendação Europeia 2003/361 - Consultada em 19/10/2017  
Disponível em: [<https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Recomendacao-da-Comissao-2003-361-CE.pdf.aspx>]

O acesso a esta base de dados teve lugar nas instalações da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa em Outubro de 2018, após uma série de meses e, essencialmente de tentativas falhadas a fim de potenciar a identificação de um local que não apenas dispusesse da referida base de dados, mas simultaneamente a subscrição da mesma englobasse os dados referentes à realidade portuguesa. Neste sentido conseguiu-se a obtenção dos dados mais recentes disponibilizados pela referida base de dados à data do procedimento de recolha e, na data em questão os dados mais recentes disponibilizados pela SABI eram os referentes ao ano de 2016.



*Figura 41-Universo Estatístico. Fonte: elaboração própria*

Na altura da consulta da base de dados SABI existiam um total de 1.167.811, das quais 45270, cumpriam os requisitos previamente enunciados para integrar o universo estatístico do estudo, sendo a proporção a que se apresenta na figura 41. Ou seja, os critérios de pesquisa utilizados para a obtenção dos dados, a mesma centrou-se no número total de PME em actividade em Portugal com um website activo. Assim, através da realização deste filtro de pesquisa foi possível encontrar o universo estatístico que se pretendia estudar considerando-se assim um número total de 45.270 empresas activas em Portugal que cumprem os requisitos para serem enquadradas no perfil de PME ao abrigo da definição ema-



*Figura 42- Representatividade no universo estatístico das PME por Distrito. Fonte: elaboração própria*

nada pela Recomendação Europeia 2003/361<sup>78</sup>, legislação portuguesa e paralelamente cumprem os requisitos para integrar o universo estatístico do presente estudo. Na figura 42 estão representadas proporcionalmente as PME com websites, seleccionados pela SABI tendo em linha de conta as unidades territoriais em estudo. Como estamos a abordar um país, como tal constituído por diferentes unidades de organização territorial que o constituem que, atendendo às suas diferenças, vão contribuir com um diferente número de empresas para o universo estatístico, facto que também terá de se reflectir na amostra a seleccionar. Este é o mote para que efectivamente não se chegue ao número global de empresas obtido e se proceda à obtenção de uma amostra de carácter aleatório, que apesar de estatisticamente manter a proporcionalidade necessária, não se ajustaria à realidade efectiva do território. Por este motivo a amostra a obter tem de ser proporcional às características territoriais de Portugal, ou seja, uma amostra onde as empresas que estão sedeadas em regiões com maior número de empresas sejam representadas na amostra mantendo essa proporção. A forma de realizar esta abordagem consiste numa técnica estatística muito usada em sondagens de opinião e nomeadamente eleitorais. A utilização de Estratos, isto é, unidades que

reflectam as diferenças inerentes aos diversos subgrupos que constituem o Universo estatístico.

No caso concreto deste estudo utilizou-se a amostra estratificada proporcional, isto é, a amostra deverá obter camadas que obtenham as mesmas proporções observadas na população, o que aqui se reflecte na utilização de unidades territoriais, ou seja distritos. Na figura 36 é possível observar qual a proporção que cada distrito deve contribuir para a formação da amostra final.

Na figura 42 é possível observar uma distribuição dessas empresas agrupadas por distrito ou, no caso das Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores, estando assim agrupados os números totais das empresas classificadas como PME com website, assim como na coluna seguinte a percentagem que as mesmas representam no quadro global do universo estatístico assim como o valor absoluto de cada um dos distritos ou região autónoma. Na última coluna encontram-se os valores absolutos correspondentes à aplicação da percentagem enunciada na coluna 3 ao universo estatístico de cada distrito, este valor seria relevante caso a abordagem pretendida fosse de carácter exaustivo, ou seja, caso se quisesse realizar uma abordagem estatística transversal a toda a população em estudo em vez de seleccionar uma amostra representativa da população em estudo, isto é, uma amostra cujos elementos típicos se aproximam dos da população originária.

Esta amostragem é designada por amostragem probabilística, também é chamada de amostragem aleatória ou ao acaso. Este tipo de amostragem é submetida a tratamento estatístico que permite compensar erros amostrais. Nesta tipologia de amostra todos os casos que constituem a população ou universo estatístico têm a mesma possibilidade de serem seleccionados para integrar a amostra.

Neste sentido, o processo aqui descrito visa reduzir do número de casos, para um número estatisticamente representativo e temporalmente exequível.

Neste caso concreto a tipologia de amostragem a realizar é uma amostragem aleatória simples estratificada, ou seja as diferentes unidades territoriais, tendo em linha de conta as diferenças que têm das suas semelhantes, no que concerne a desenvolvimento, número de habitantes e consequentemente número de empresas, terão um peso diferente aquando a sua integração na amostra, um distrito que contribui para o total com um maior número de empresas terá efectivamente ter um peso maior quando isto se reflectir na amostra.

Os estratos devem ser definidos em função da sua relação com o objectivo do estudo e devem ser mutuamente exclusivos (cada elemento da população apenas deve estar incluído num estrato) e exaustivos (nenhum elemento da população pode ficar fora de um estrato (Antunes, 2011)).

Depois de identificados os estratos é importante saber qual a sua proporção na população em estudo, uma vez que a representação de cada estrato na amostra deve ser feita na mesma proporção em que esse subgrupo está representado na população. Atendendo a esta questão procedeu-se à estratificação, ou seja, apurar qual o peso efectivo de cada distrito em termos de unidades de análise para o todo, cujo primeiro passo é apresentado na tabela 25.

*Tabela 25-distribuição das empresas que constituem o Universo estatístico e respectiva ponderação das mesmas para o total nacional. Fonte: elaboração própria*

DISTRITOS / REGIÕES AUTÓNOMAS- ESTRATOS	Nº TOTAL DE EMPRESAS COM WEBSITE (N)	Percentagem do total Nacional (%)
AVEIRO	3547	8%
BEJA	257	1%
BRAGA	3839	8%
BRAGANÇA	302	1%
CASTELO BRANCO	482	1%
COIMBRA	1471	3%
ÉVORA	432	1%
FARO	1759	4%
GUARDA	397	1%
LEIRIA	2727	6%
LISBOA	13354	29%
PORTALEGRE	193	0%
PORTO	9291	21%
SANTARÉM	1539	3%
SETÚBAL	2285	5%
VIANA DO CASTELO	707	2%
VILA REAL	457	1%
VISEU	1063	2%
MADEIRA	671	1,48%
AÇORES	497	1,10%
<b>TOTAL</b>	<b>45270</b>	<b>100%</b>

Para garantir essa representação proporcional utilizamos a amostragem aleatória estratificada que consiste em: (1) começar por identificar esses subgrupos significativos (estratos), (2) calcular o peso relativo (%) de cada um dos estratos na população e (3) utilizar, em cada um dos estratos, um procedimento de

amostragem aleatória simples para escolher (na mesma proporção em que estão representados na população) os sujeitos de cada estrato que irão integrar a amostra (Antunes, 2011).

Os resultados percentuais são os que serão utilizados para realizar a estratificação da amostra a recolher.

A fim de proceder à obtenção deste agrupamento de dados houve necessidade de realizar algumas intervenções ao nível do output gerado pela base de dados SABI - Sistema de Análisis de Balances Ibéricos. Esta base de dados tem sido utilizada no quadro do desenvolvimento de diversos trabalhos e estudos, nomeadamente ao nível de temáticas de natureza mais económica de referir são Pazos et al (2008), Pablo (2011) e López Ruiz e Nevado Peña(2006). Maioritariamente os estudos realizados com recurso à SABI como fonte de informação têm como país de origem Espanha, em Portugal há efectivamente o estudo realizado por Pinto et al (2014), claramente um exemplo da possibilidade de utilização desta base de dados aplicada ao contexto português. Este factor deve-se ao facto de ao nível da estruturação e precisão dos dados apresentados o contexto espanhol estar claramente mais explorado ao nível da SABI. Do que o contexto português.

No caso concreto deste estudo uma das dificuldades que emergiu, consistiu no agrupamento das PME ao nível dos distritos e regiões autónomas portuguesas. Uma vez que no que concerne à realização deste filtro a SABI apresenta um erro que de alguma forma acaba por obrigar a um grande trabalho suplementar a fim de conseguir dar sentido aos dados obtidos. Apesar da pesquisa na base de dados ser realizado com o parâmetro distrito, a base de dados não apresenta distinção entre os resultados entre sedes de Concelho e distritos, considerando nos outputs gerados sedes de Concelho Distritos. Por exemplo se pesquisar por exemplo Lisboa, a base de dados apenas devolve dados referentes à cidade de Lisboa e não referente ao distrito de Lisboa, que efectivamente é constituído por um total de 16 concelhos. Noutra secção do Output aparece efectivamente a localidade, no entanto por vezes trata-se de uma aldeia, freguesia ou local que acaba por pertencer a uma sede de concelho e consequentemente a um distrito. Este processo acabou por ser realizado através da uma reorganização manual de todos os concelhos pelos distritos correspondentes e consequente reagrupamento dos mesmos sob a categoria, Distritos ou Região Autónoma. Apesar de tudo este procedimento de alguma forma acabou por disponibilizar o acesso a mais dados, pois

desta forma torna-se possível precisar o número preciso de PME com websites em cada um dos concelhos que constituem um distrito.

No quadro do desenvolvimento deste estudo e a fim de lograr a efectiva organização dos dados utilizou-se como software de apoio à análise estatística o IBM SPSS Version 22, através deste pacote de software foi possível organizar as PME pertencentes aos diversos concelhos que constituem os distritos, potenciando-se assim a um tratamento estatístico que permitissem uma melhor análise dos dados utilizados no estudo.

Os diversos distritos serão apresentados em ordem alfabética, ficando assim completa uma panorâmica geral sobre Portugal continental. Após esta sequência de gráficos seguir-se-ão as Regiões Autónomas da Madeira e Açores ficando assim coberta a totalidade do território do país.

A fim de proceder à comparação entre as diversas PME seleccionadas procederemos ao cruzamento dos resultados obtidos com variáveis de comparação para fins estatísticos que permitam efectivamente chegar a conclusões, essas variáveis serão os resultados económicos das PME, o número de empregados, o sector de actividade assim como a área geográfica onde as PME estão sedeadas. Desta forma será possível traçar o perfil, ou sequer perceber se estes factores influem na performance web destas PME.

### 5.3.3 - Distribuição das empresas por Distritos, Estratos

Os diversos distritos serão apresentados em ordem alfabética, ficando assim completa uma panorâmica geral sobre Portugal continental. Após esta sequência de gráficos seguir-se-ão as Regiões Autónomas da Madeira e Açores ficando assim coberta a totalidade do território do país. Cada uma destas regiões representará cada um dos estratos a utilizar no quadro deste estudo.

#### 5.3.3.1 - Distrito de Aveiro

A figura 43 que se segue representa o número total de PME com websites do Distrito de Aveiro, agrupadas por Concelho. Há um total de 3547 PME com websites correspondendo este valor ao total nacional de 8% das empresas num universo estatístico de 45298. Sendo Santa Maria da Feira o concelho do Distrito

onde se regista o maior número de empresas enquadrado nesta categoria um total percentual de 18,4%, superando assim os 15,6% da Capital de distrito.

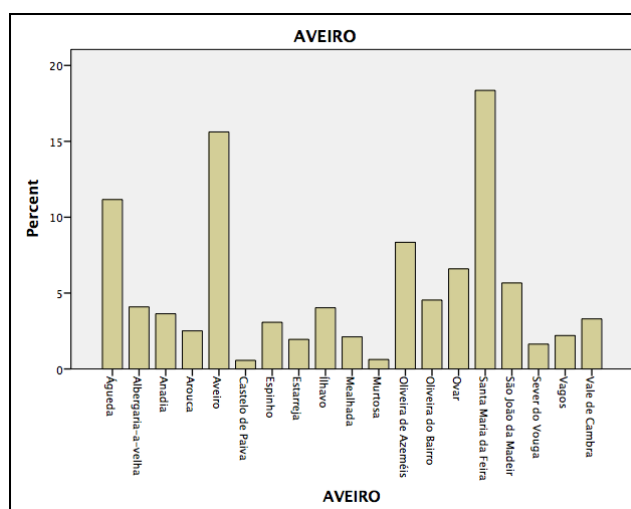


Figura 43-Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos do distrito de Aveiro. Fonte: elaboração própria.

Quanto ao número de empregados nestas empresas, a informação ganha outra dimensão quando visualizada graficamente, conseguindo-se assim ter a percepção da distribuição dos empregados por este total de 3547 empresas, obtendo-se assim uma panorâmica geral do distrito em estudo, tabela 26.

Tabela 26-dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Aveiro. Fonte: elaboração própria.

AVEIRO EMPREGADOS							
N	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. PAD	MIN	MAX	SUM
3547	20.17	8.00	2	32.726	1	249	71531

No total de 3547 PME é possível constatar que de uma forma geral a moda, isto é, o valor que mais se repete na distribuição quanto ao número de empregados é o 2. Que a maioria das empresas do distrito têm entre 1 a 10 empregados e que apenas uma empresa tem um total de 249 empregados.



### 5.3.3.2 - Distrito de Beja

Na figura 44 é possível visualizar a distribuição correspondente ao distrito de Beja. Aqui encontramos um total de 257 PME com websites correspondendo a 1% do total nacional. Em termos gráficos e a fim de melhor conseguirmos perceber e interpretar os dados referentes a cada um dos concelhos é possível constatar que neste caso concreto a sede de Distrito, a cidade de Beja se destaca claramente das restantes localidades, obtendo um valor percentual de 37,7% do universo de 257 PME com website existentes no distrito.

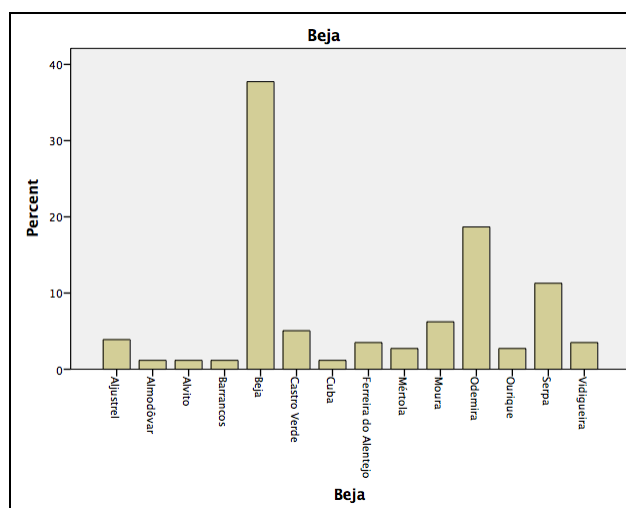


Figura 44-Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos do distrito de Beja. Fonte: elaboração própria.

Neste gráfico em segundo e terceiros lugares respectivamente aparecem as sedes de concelho de Odemira com o valor percentual de 18,7% e Serpa com 11,3% do universo estatístico de 257 inerente ao distrito em questão.

Quanto ao número de empregados, Tabela 27, podemos constatar que as 257 empresas do Distrito têm uma Moda de 2 empregados, sendo este o valor que se repete com maior frequência.

Tabela 27- dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Beja. Fonte: elaboração própria.

BEJA EMPREGADOS							
N	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. PAD	MIN	MAX	SUM
257	11.81	5.00	2	21.382	1	165	3036

Conclui-se também que nenhuma das empresas se aproxima sequer dos 249 trabalhadores, havendo apenas uma empresa com 165 funcionários.

### 5.3.3.3 - Distrito de Braga

Este distrito corresponde a um total percentual de 8% no quadro nacional. Encontramos neste distrito um total de 3839 PME com website.

Em termos gráficos, figura 45, torna-se possível visualizar com maior precisão o contributo de alguns concelhos no quadro desta percentagem. A sede de Distrito (Braga) destaca-se com 30,7% do total de websites do distrito.

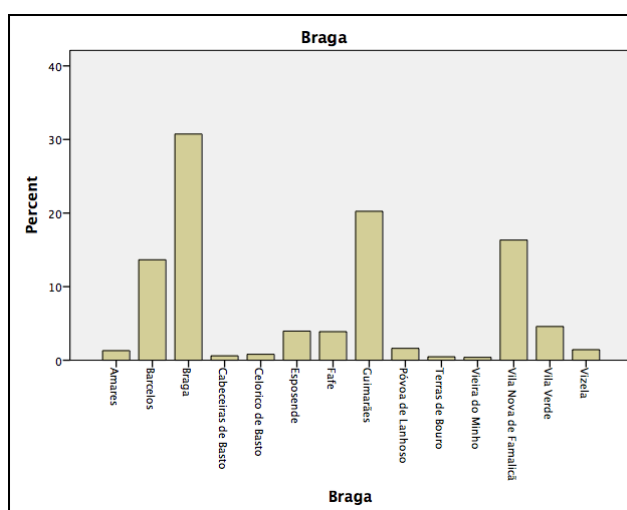


Figura 45-Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos do distrito de Braga. Fonte: elaboração própria.

Enquanto Guimarães obtém um total de 20,2%, Vila Nova de Famalicão por sua vez obtém 16,3% e Barcelos com 13,6% que acabam de alguma forma por contribuir grandemente para compor o quadro intrínseco a esta distribuição de carácter distrital.

Tabela 28-dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Braga. Fonte: elaboração própria.

BRAGA EMPREGADOS							
N	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. PAD	MIN	MAX	SUM
3839	20.38	8.00	2	33.712	1	246	78243

Em termos de trabalhadores afectos às empresas deste distrito, tabela 28, constatamos que o valor que mais se repete, ou seja, a Moda é 2, apresentando uma frequência absoluta de 394 empresas com apenas dois funcionários. O número máximo de funcionários que uma empresa deste distrito tem é de 246. Há assim uma clara prevalência das empresas com menor número de empregados no distrito em questão.

#### 5.3.3.4 - Distrito de Bragança

O distrito de Bragança representa um total de 1% do total nacional. No quadro é possível constatar que a capital bragança efectivamente detém um total de 39,4% dos 302 websites online no distrito.

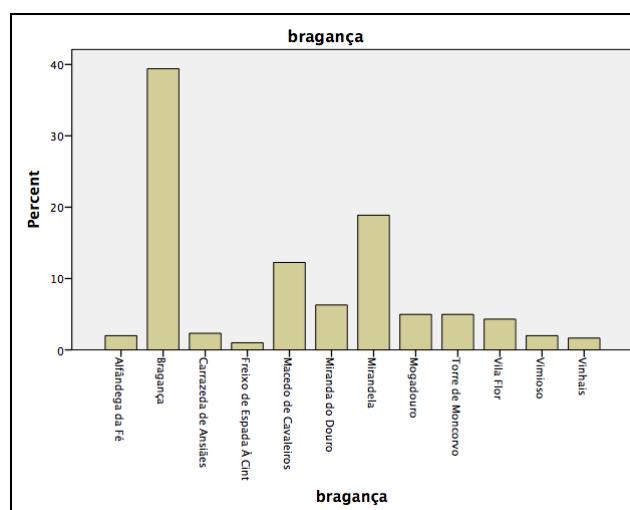


Figura 46-Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos do distrito de Bragança. Fonte: elaboração própria.

Graficamente, na figura 46, é possível visualizar o contributo de Macedo de Cavaleiros COM 12,3% e Mirandela com 18,9% que em muito contribuem para o total distrital, havendo assim uma grande concentração de websites nestas localidades, ou seja, ao equivalente a 70,4% do total distrital.

BRAGANÇA EMPREGADOS							
N	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. PAD	MIN	MAX	SUM
302	9.28	4.00	1	14.700	1	152	2802

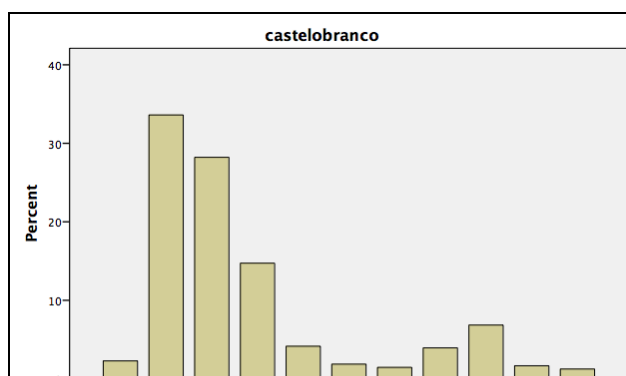
*Tabela 29-dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Bragança. Fonte: elaboração própria.*

Na tabela 29, consegue-se aferir que no caso de bragança no total das 302 PME identificadas a sua maioria são constituídas por empresas unipessoais, ou seja, apenas com uma única pessoa a desenvolver actividade permanente na mesma. As empresas com menor número de funcionários são claramente predominantes no contexto distrital, o número máximo de funcionários que uma destas empresas apresenta no contexto deste distrito é 152.

#### 5.3.3.5 - Distrito de Castelo Branco

O contexto do distrito de Castelo Branco representa um total de 1% do total nacional, em termos de valores absolutos estão enumerados um total de 482 websites das PME.

Em termos de representação gráfica, figura 47, é notório o contributo das localidades de Covilhã 28,2% e Fundão com 14,7%, quase rivalizando a primeira com a sede de Distrito que apresenta uma concentração de 33,6% dos websites do distrito. Estas três localidades concentram um total de 76,6% do total de websites de PME do distrito.



*Figura 47-Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos do distrito de Castelo Branco. Fonte: elaboração própria.*

Encontramo-nos perante mais um distrito onde as empresas unipessoais são predominantes como é possível aferir pelo valor da moda e restantes dados plasmados na tabela 30. No total das 382 PME identificadas a maioria encontra-se no patamar de empregados que se situa entre o valor 1 e 12. Apenas uma empresa do total do universo estatístico deste distrito tem um total de 211 empregados ao seu serviço.

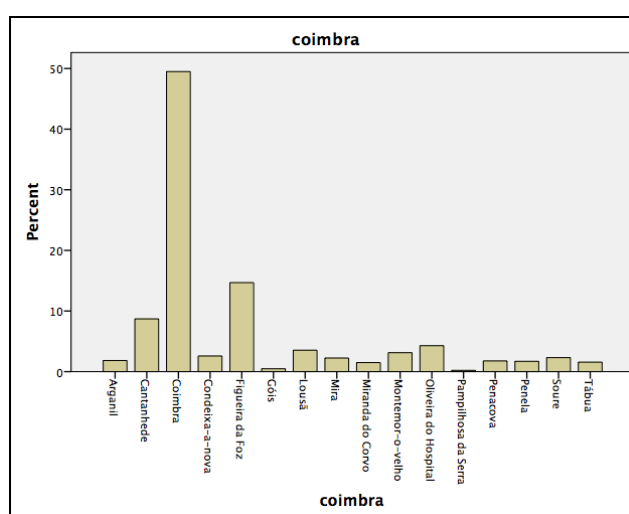
*Tabela 30-dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Castelo Branco. Fonte: elaboração própria.*

CASTELO BRANCO EMPREGADOS							
N	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. PAD	MIN	MAX	SUM
482	16.14	6.00	1	29.843	1	211	7778

#### 5.3.3.6 - Distrito de Coimbra

Coimbra representa um total de 3% do universo estatístico global identificado, tendo em termos de valores absolutos um total de 11471 websites activos.

Em termos gráficos, figura 48, é possível constatar que a Representatividade da capital de distrito é claramente imensa no quadro do universo estatístico distrital (1471), representando um total de 49,5%. No gráfico é bastante notória a discrepância entre a sede de distrito e as restantes localidades.



*Figura 48-Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos do distrito de Coimbra. Fonte: elaboração própria.*

A análise deste gráfico, figura 48, permite-nos identificar como segunda cidade com mais websites a cidade de Figueira da Foz, apresentando esta localidade um total de 216 casos correspondentes a 14,7% do universo estatístico distrital de 1471 websites. Concentrando estas duas cidades um total de 64,2% da totalidade dos websites distribuídos pelo distrito.

Em termos de número de efectivos, tabela 31, constata-se que neste caso a Moda intrínseca ao distrito situa-se em 2 empregados, sendo o valor mais elevados de empregados numa empresa 247, correspondendo este valor a apenas uma empresa com este número de empregados. Há uma maior concentração de empresas neste distrito entre o valor de 1 a 24 empregados, depois, à medida que aumenta o número de funcionários afectos reduz-se o número de empresas com esse número.

*Tabela 31-dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Coimbra. Fonte: elaboração própria.*

COIMBRA EMPREGADOS							
N	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. PAD	MIN	MAX	SUM
1471	15.07	6.00	2	28.949	1	247	22164

### 5.3.3.7 - Distrito de Évora

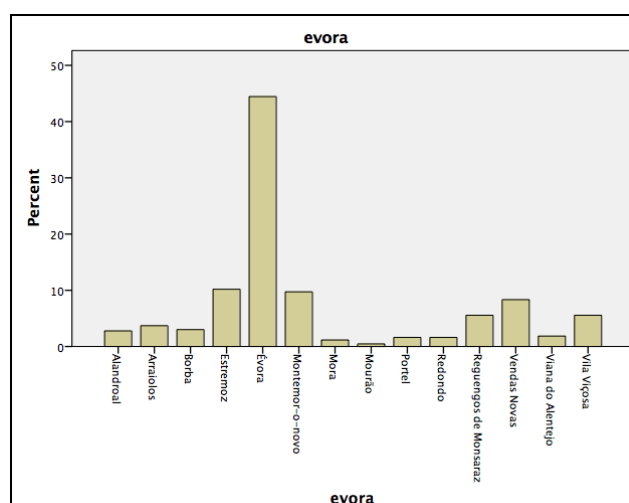


Figura 49-- Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos do distrito de Évora. Fonte: elaboração própria.

O Distrito de Évora tem um total de 432 casos, o equivalente estatisticamente a 1% do total do universo estatístico nacional.

Na representação gráfica, figura 49, constata-se que a sede de distrito tem uma representatividade esmagadora, um total de 44,4%. As seguintes localidades mais representativas são Montemor-o-Novo com 9,7%, Estremoz, com um total de 10,2% e Vendas Novas, com um total de 8,3% do total de casos do distrito.

Tabela 32--dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Évora. Fonte: elaboração própria.

ÉVORA EMPREGADOS							
N	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. PAD	MIN	MAX	SUM
746	15.21	6.00	2	25.046	1	240	11350

Na tabela 32 podemos aferir que, em termos de trabalhadores afectos às empresas deste distrito, constatamos que o valor que mais se repete, ou seja, a Moda é 2, apresentando uma frequência absoluta de 87 empresas com apenas dois funcionários. O número máximo de funcionários que uma empresa deste distrito tem é de 240. Há assim uma clara prevalência das empresas com menor número de empregados no distrito em questão.

### 5.3.3.8 - Distrito de Faro

O Distrito de Faro tem um total de 2116 websites propriedade de PMEs, representando um total de 4% do total nacional.

Neste contexto, observa-se que a localidade de Loulé apresenta uma maior percentagem de websites, 23,1% que a capital de distrito Faro, 16,2%.

Graficamente, figura 50, é também possível observar o contributo de Albufeira com 11,2% e Portimão com um total de 9,9% do total de 1759 casos do distrito em questão.

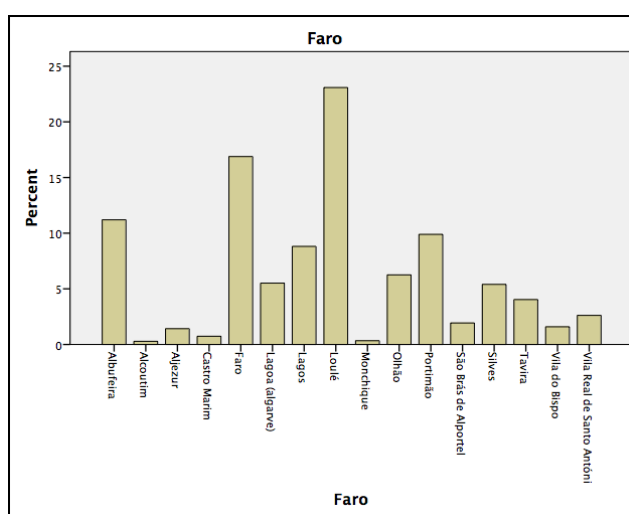


Figura 50-Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos do distrito de Faro. Fonte: elaboração própria.

Na tabela 33, constatamos que neste caso a Moda intrínseca ao distrito situa-se em 2 empregados, sendo o valor mais elevados de empregados numa empresa 221, correspondendo este valor a apenas uma empresa com este número de empregados. Há uma maior concentração de empresas neste distrito entre o valor de 1 a 6 empregados, depois, à medida que aumenta o número de funcionários afectos reduz-se o número de empresas com esse número.

Tabela 33-dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Faro. Fonte: elaboração própria.

FARO EMPREGADOS							
N	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. PAD	MIN	MAX	SUM
1759	13.38	5.00	2	25.390	1	221	23533



### 5.3.3.9 - Distrito da Guarda

Este distrito representa um total de 1% do total nacional, em termos de valores absolutos são considerados um total de 387 casos. Na figura 51, podemos observar com detalhe a representatividade dos concelhos no quadro do total distrital.

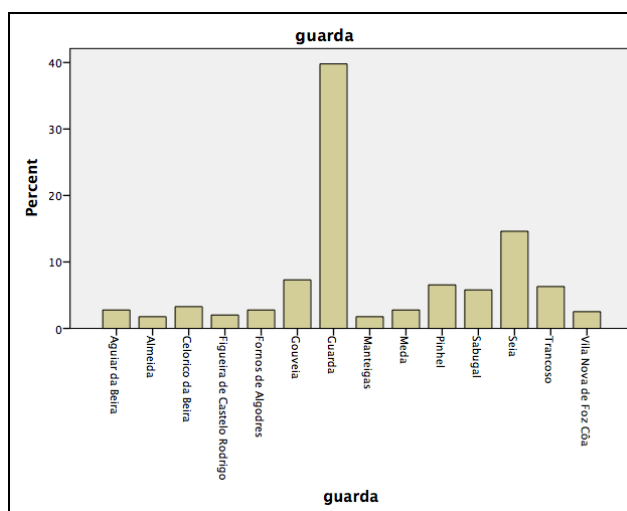


Figura 51-Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos do distrito de Guarda. Fonte: elaboração própria.

Em termos de representatividade os 39,8% ostentados pela capital de distrito são praticamente esmagadores quando comparados com as restantes localidades.

A grande distância da capital de distrito aparece o concelho de Seia com um total de 14,6% do número total de websites de PME's do Distrito.

Tabela 34-dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Faro. Fonte: elaboração própria.

GUARDA EMPREGADOS							
N	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. PAD	MIN	MAX	SUM
387	13.45	6.00	1	26.149	1	247	5339

Encontramo-nos perante mais um distrito onde as empresas unipessoais são predominantes como é possível aferir pelo valor da moda, tabela 34. No total das 387 PME identificadas a maioria encontra-se no patamar de empregados que

se situa entre o valor 1 e 11. Apenas uma empresa do total do universo estatístico deste distrito tem um total de 247 empregados ao seu serviço.

#### 5.3.3.10 - Distrito de Leiria

Em termos de representatividade no panorama nacional o distrito de Leiria equivale a 6% do total de casos nacionais, representando um total de 2727 PME com website. Na figura 52 é possível constatar que a capital de distrito surge claramente destacada no que concerne à maior concentração de casos com um valor de 37,6% do total das frequências identificadas.

Graficamente é também possível observar o contributo de Alcobaça, com 10,7%, Caldas da Rainha, com 8,9%, Pombal com 10,1% e Marinha Grande com um total de 11,2% do total de 2727 do número de casos identificados no quadro do distrito em questão.

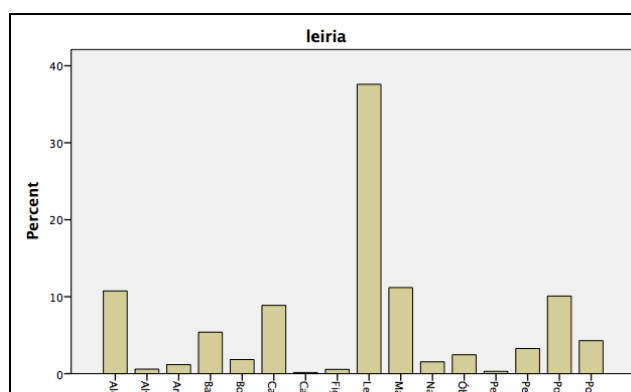


Figura 52--Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos do distrito de Leiria. Fonte: elaboração própria.

Quanto ao número de empregados, expresso na tabela 35, neste caso a Moda intrínseca ao distrito situa-se em 2 empregados, sendo o valor mais elevados de empregados numa empresa 243, correspondendo este valor a apenas uma empresa com este número de empregados. Há duas empresas com 240 empregados. Há uma maior concentração de empresas neste distrito entre o valor de 1 a 9 empregados, depois, à medida que aumenta o número de funcionários afectos reduz-se o número de empresas com esse número.

Tabela 35-dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Leiria. Fonte: elaboração própria.

LEIRIA EMPREGADOS							
N	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. PAD	MIN	MAX	SUM
2727	13.45	8.00	2	28.650	1	243	47710

### 5.3.3.11 - Distrito de Lisboa

O distrito onde se encontra a capital do país, assim como alguns dos concelhos mais populosos do país apresenta um total de 13354 casos o que corresponde a um total de 29% do total nacional.

A dimensão em termos de densidade populacional destes concelhos limítrofes acaba por ser muito representativa, pois alguns dos mesmos acabam

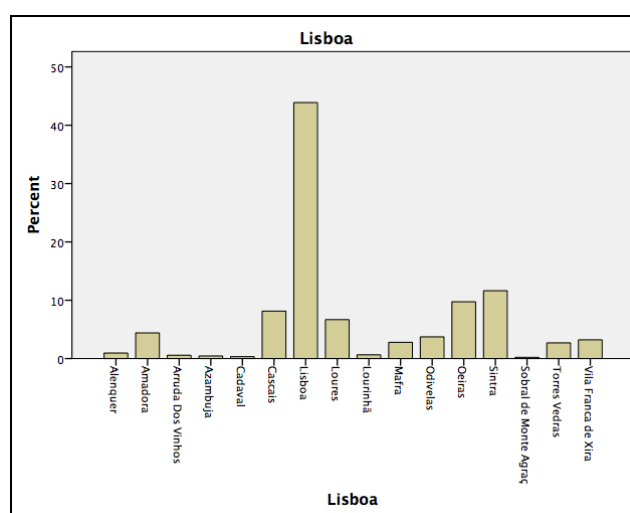


Figura 53-- Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos do distrito de Lisboa. Fonte: elaboração própria.

por ter mais empresas do que certos distritos como é o caso de Sintra com um total de 11,6% do valor total de empresas de Lisboa, mas que se projectado este valor em termos de valores absolutos tem mais empresas que a maioria dos distritos ou Regiões Autónomas, exceptuando-se Lisboa, Porto e Faro. Graficamente, figura 53, é possível observar a preponderância dos resultados obtidos no concelho de Lisboa, um total de 43,9% das empresas do distrito, no entanto, isto acontece quando comparada com os concelhos que integram o seu próprio distrito, concelhos estes que quando comparados como os totais nacionais, apresentam um maior número de websites que a maior parte dos distritos. Cascais com 8,1%, Oeiras com 9,7%, Sintra com 11,6% e Loures com 6,7%, apresentam também

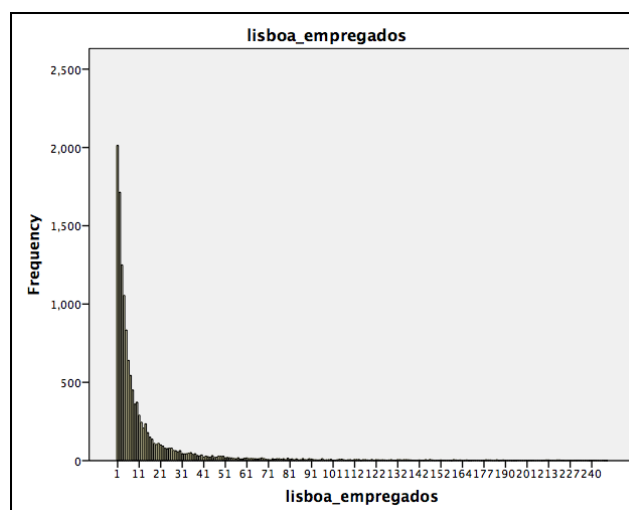
valores muito relevantes no quadro deste constructo que faz do distrito de Lisboa o que ostenta maior representatividade estatística no quadro nacional.

*Tabela 36--dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Lisboa. Fonte: elaboração própria.*

LISBOA EMPREGADOS							
N	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. PAD	MIN	MAX	SUM
13354	15.44	5.00	1	30.048	1	249	206229

Apesar de ser o distrito onde se encontra a capital do país, encontramos e perante os dados expressos na figura 54 e tabela 36, encontramos perante mais um distrito onde as empresas unipessoais são predominantes como é possível aferir pelo valor da moda.

No total das 13354 PME identificadas a maioria encontra-se no patamar de empregados que se situa entre o valor 1 e 21. Apenas uma empresa do total do universo estatístico deste distrito tem um total de 249 empregados ao seu serviço. Neste caso concreto o gráfico mostra claramente a concentração de empresas com menor número de funcionários em detrimento das de maior.

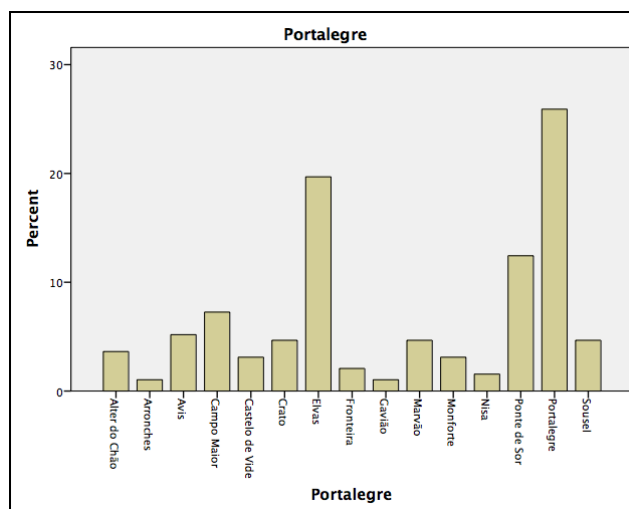


*Figura 54-representação gráfica da distribuição do número de empregados do distrito de Lisboa. Fonte: elaboração própria.*

### 5.3.3.12 - Distrito de Portalegre

O distrito de Portalegre é o que menos contribui no quadro nacional, uma vez que o somatório do número de websites das suas PME apenas atinge um valor absoluto de 193 e uma percentagem do total nacional de 0%, acabando por não ter qualquer tipo de expressão estatística quando nos centramos numa análise meramente percentual, com muita facilidade concelhos de outras áreas geográficas têm mais websites online que a totalidade do distrito de Portalegre.

Apesar da representatividade no total nacional ser praticamente insignificante no quadro global, uma vez que o valor percentual é suficientemente baixo para que assim seja, pode-se interpretar estes dados e constatamos graficamente pela figura 54, que também é o Concelho de Portalegre, a capital de distrito assim com o concelho de Elvas, os dois que mais contribuem em maior percentagem para o número final de PME, tendo o primeiro um total de 25,9% e o segundo um total de 19,7%. Ponte de Sor com 12,4% também acaba por apresentar uma concentração significativa.



*Figura 55-Distribuição das empresas, universo estatístico pelos concelhos do distrito de Portalegre. Fonte: elaboração própria.*

Na representação gráfica, figura 55, constata-se que as Localidades mais populosas ocupam sem sombra de dúvida os quatro primeiros lugares. No entanto a partir do quarto lugar isto já não se verifica, existem concelhos com menos densidade populacional que superam concelhos com maior densidade populacional, salientam-se a este nível Marvão com 4,7% e Avis, ambos com um total de 5,2%. Arronches e Gavião, ambos com 1% são os concelhos menos representativos.

Apesar da fraca ou nenhuma representatividade no total nacional estes dados acabam por se revelar relevantes, uma vez que permitem efectivamente conhecer de uma forma mais precisa, identificando-se pelo menos que precisa de haver uma maior aposta no desenvolvimento web nesta região a fim de potenciar o seu tecido económico.

*Tabela 37-dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Portalegre. Fonte: elaboração própria*

PORTALEGRE EMPREGADOS							
N	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. PAD	MIN	MAX	SUM
193	14.48	5.00	1	31.412	1	215	2794

Encontramo-nos perante mais um distrito onde as empresas unipessoais são predominantes como é possível aferir pelos dados enunciados na tabela 37, e essencialmente pelo valor da moda. No total das 193 PME identificadas a maioria encontra-se no patamar de empregados que se situa entre o valor 1 e 8. Apenas uma empresa do total do universo estatístico deste distrito tem um total de 215 empregados ao seu serviço.

#### 5.3.3.13 - Distrito do Porto

O distrito do Porto tem um total de 9291 empresas correspondendo este número a um total de 21% do total nacional. Contribuindo grandemente para esta percentagem o número de empresas da capital de distrito, como está expresso na figura 56, um total de 2386 que correspondem a um total de 25,7% do total distrital.

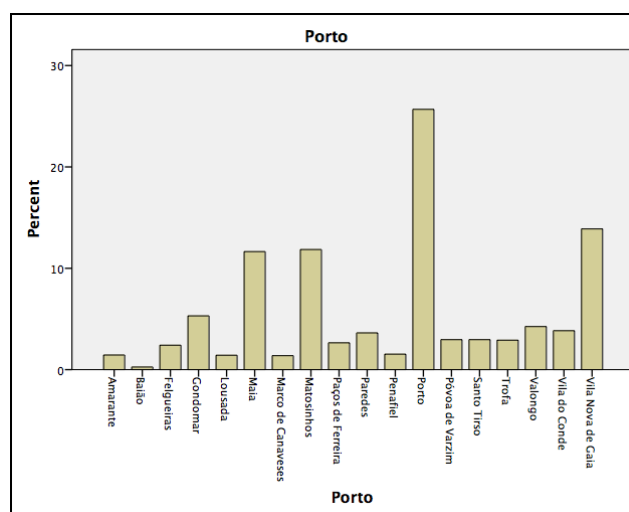


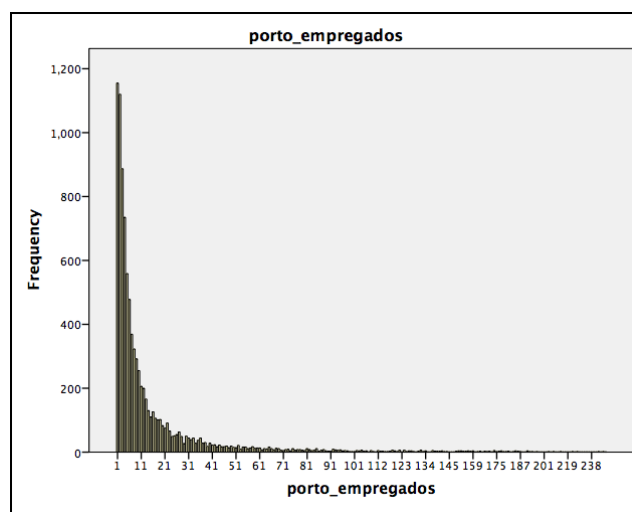
Figura 56-Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos do distrito de Porto. Fonte: elaboração própria.

No quadro deste distrito destacam-se também o contributo para o valor total de concelhos limítrofes como Vila Nova de Gaia com um total de 13,9% do total distrital, Matosinhos com 11,9% e Maia como 11,6%. Os restantes concelhos que constituem o distrito apesar de obterem valores percentuais mais baixos acabam também por influir no quadro deste constructo, surgindo apenas o concelho de baião com 0,3% do total distrital, um valor que neste contexto é bastante baixo.

Tabela 38-dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Porto. Fonte: elaboração própria.

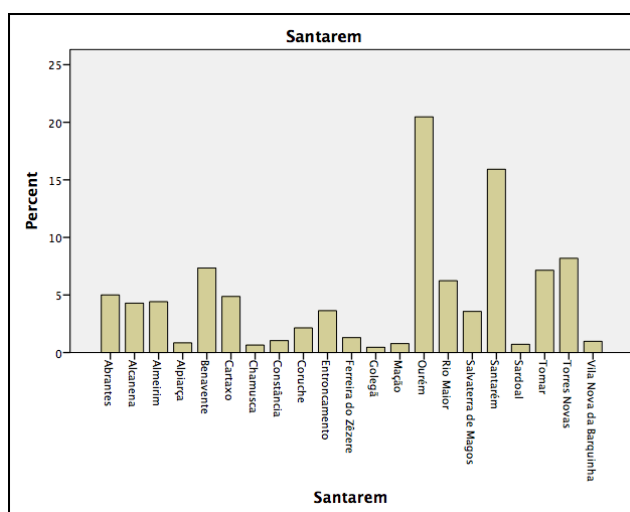
Estatísticas Porto EMPREGADOS							
N	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. PAD	MIN	MAX	SUM
9291	16.00	6.00	1	29.053	1	249	148621

Na tabela 38 afere-se com facilidade a predominância das empresas uni-pessoais expresso pelo valor da moda. No total das 9291 PME identificadas a maioria encontra-se no patamar de empregados que se situa entre o valor 1 e 8. Apenas uma empresa do total do universo estatístico deste distrito tem um total de 249 empregados ao seu serviço, tendo curiosamente neste caso concreto duas empresas 248 funcionários. À semelhança de Lisboa e por ser o segundo distrito mais representativo a nível nacional apresenta-se também aqui a distribuição gráfica, figura 57.



#### 5.3.3.14 - Distrito de Santarém

O distrito de Santarém tem uma representatividade percentual de 3% no quadro do número total de PME enumeradas, correspondendo essa percentagem a um valor absoluto de 1539 empresas PME com website a desenvolver actividade no distrito em questão.





Na figura 58, constatamos que a capital de distrito, Santarém, e o respectivo concelho, neste caso aglutina um total percentual de 15,9% do total distrital sendo esta percentagem superada pelo concelho de Ourém que apresenta um total de 20,5% do total distrital. Gráficamente também se destacam os concelhos de Torres Novas com 8,2%, Benavente com 7,3% e Tomar com um total de 7,1%.

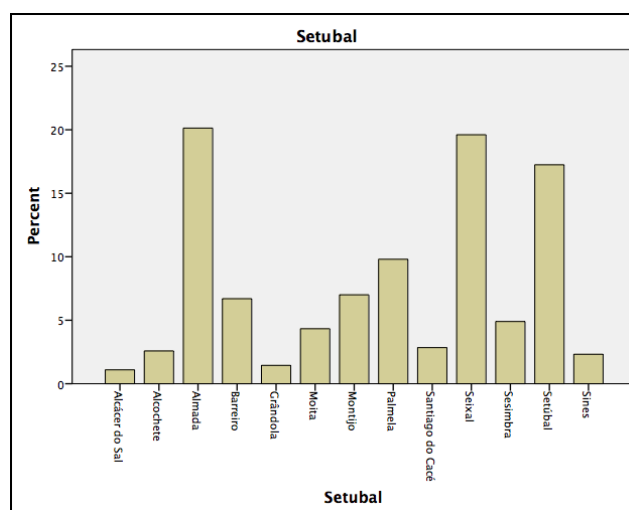
*Tabela 39-dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Santarém. Fonte: elaboração própria.*

SANTARÉM EMPREGADOS							
N	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. PAD	MIN	MAX	SUM
1539	16.62	7.00	1	29.539	1	241	25585

Na tabela 39, podemos aferir que também este é um distrito onde predominam as empresas unipessoais, existindo uma empresa com um total de 241 empregados, concentrando-se a maioria das empresas no patamar situado entre o 1 e os 4 empregados.

#### 5.3.3.15 - Distrito de Setúbal

O distrito de Setúbal representa um total de 2285 empresas no total nacional equivalendo percentualmente a 5% do total nacional.



*Figura 59-Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos do distrito de Setúbal. Fonte: elaboração própria.*

No quadro deste distrito, figura 59, há que destacar o facto do concelho de Almada com 20,1% e Seixal com 19,6 %apresentarem uma maior representatividade percentual do que a própria capital de distrito que apresenta uma percentagem de 17,2%.

No que concerne à restante distribuição, Palmela com 9,8%, Montijo com 7% e Barreiro com 6,7% também se destacam no quadro do contributo que disponibilizam no quadro geral das percentagens deste distrito.

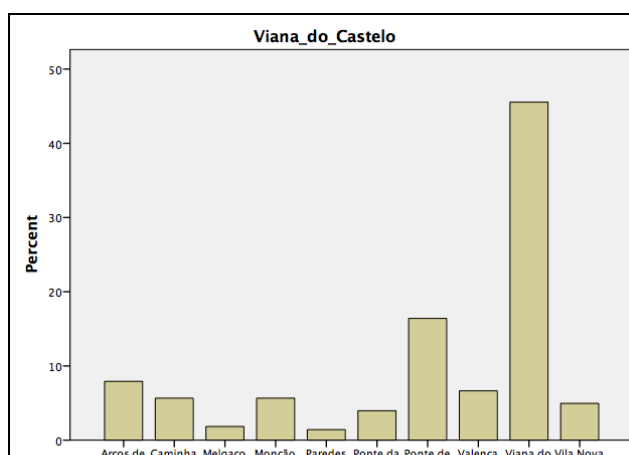
*Tabela 40-dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Setúbal. Fonte: elaboração própria.*

SETÚBAL EMPREGADOS							
N	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. PAD	MIN	MAX	SUM
2285	13.38	5.00	1	26.183	1	249	30582

Encontramo-nos perante mais um distrito onde as empresas unipessoais são predominantes como é possível aferir pelo valor da moda expresso na tabela 40. No total das 2285 PME identificadas a maioria encontra-se no patamar de empregados que se situa entre o valor 1 e 6. Apenas uma empresa do total do universo estatístico deste distrito tem um total de 249 empregados ao seu serviço.

#### 5.3.3.16 - Distrito de Viana do Castelo

Este distrito apresenta um total de 707 casos correspondente este valor a um total de 2% do total nacional.



*Figura 60-Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos do distrito de Viana do Castelo.. Fonte: elaboração própria.*

Na figura 60, constatamos que é efectivamente predominante a percentagem que o concelho onde está situada a sede de distrito representa comparativamente aos restantes, ostentando o concelho de Viana do Castelo um total de 45,5% do número total de casos identificados no distrito em questão.

Graficamente torna-se ainda mais perceptível a concentração da esmagadora maioria dos casos no concelho de Viana do Castelo. Seguido a grande distância pelo concelho de Ponte de Lima com 16,4% do total de casos identificados.

*Tabela 41-dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Viana do Castelo. Fonte: elaboração própria.*

VIANA DO CASTELO EMPREGADOS							
N	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. PAD	MIN	MAX	SUM
707	16.80	7.00	1	29.285	1	240	11878

Através da tabela 41, constatamos que também este é um distrito onde predominam as empresas unipessoais, existindo uma empresa com um total de 240 empregados, concentrando-se a maioria das empresas no patamar situado entre o 1 e os 12 empregados.

#### 5.3.3.17 - Distrito de Vila Real

Também neste distrito a predominância dos casos no concelho onde se localiza a capital de distrito é predominante, obtendo um total de 38,9% do valor total dos 457 casos identificados.

No quadro geral do distrito identifica-se o valor significativo do concelho de Chaves com um total de 21,9%.

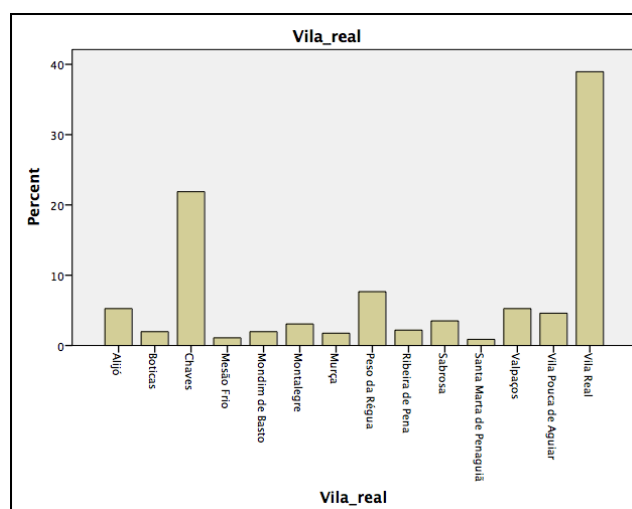


Figura 61-Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos do distrito de Vila Real. Fonte: elaboração própria.

Analisando graficamente a figura 61, é possível constatar o peso dos dois concelhos supra-referenciados quando contrastados com os restantes que constituem o distrito.

Tabela 42-dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Vila Real. Fonte: elaboração própria.

VILA REAL EMPREGADOS							
N	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. PAD	MIN	MAX	SUM
457	12.98	6.00	1	24.873	1	248	5930

Encontramo-nos perante mais um distrito onde as empresas unipessoais são predominantes como é possível aferir pelos valores expressos na tabela 42, especificamente o valor da moda. No total das 457 PME identificadas a maioria encontra-se no patamar de empregados que se situa entre o valor 1 e 11. Apenas uma empresa do total do universo estatístico deste distrito tem um total de 248 empregados ao seu serviço.

#### 5.3.3.18 - Distrito de Viseu

Este distrito é dos que apresenta maior número de concelhos como é visível na figura 5.32, sendo o concelho capital de distrito o mais representativo percentualmente com 44,3% do total de 1063 casos identificados, correspondendo este valor a 2% do total nacional.

A longa distância segue o concelho de Tondela com um total de 7,4% do total de casos sendo todos os restantes abaixo desse valor.

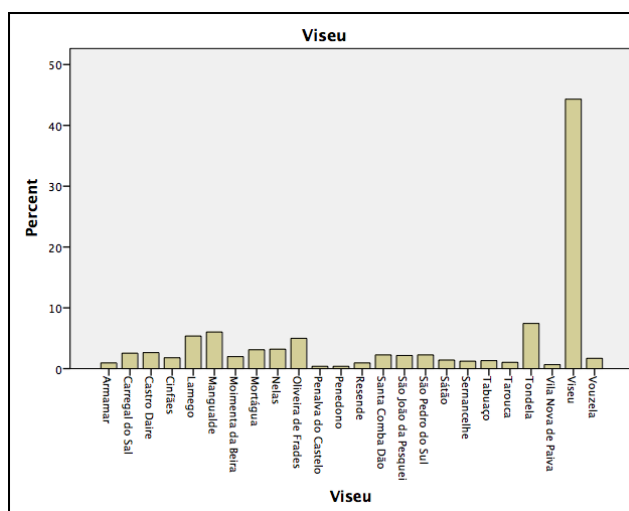


Figura 62-Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos do distrito de Viseu. Fonte: elaboração própria.

No gráfico, figura 62, verifica-se a expressão dos diversos concelhos no quadro do panorama geral distrital, havendo concelhos como Vila Nova de Paiva, Penalva do Castelo, Penedono, Armamar e Resende com valores a abaixo dor 0% do total dos 1063 casos enumerados no distrito.

*Tabela 43--dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Viseu. Fonte: elaboração própria.*

VSEU EMPREGADOS							
N	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. PAD	MIN	MAX	SUM
1063	16.90	7.00	2	31.218	1	249	17963

Na tabela 43, constatamos que neste caso a Moda intrínseca ao distrito situa-se em 2 empregados, sendo o valor mais elevados de empregados numa empresa 249, correspondendo este valor a duas empresas com este número de

empregados. Há uma maior concentração de empresas neste distrito entre o valor de 1 a 7 empregados, depois, à medida que aumenta o número de funcionários afectos reduz-se o número de empresas com esse número.

### 5.3.4 - Regiões Autónomas

#### 5.3.4.1 – Região Autónoma dos Açores

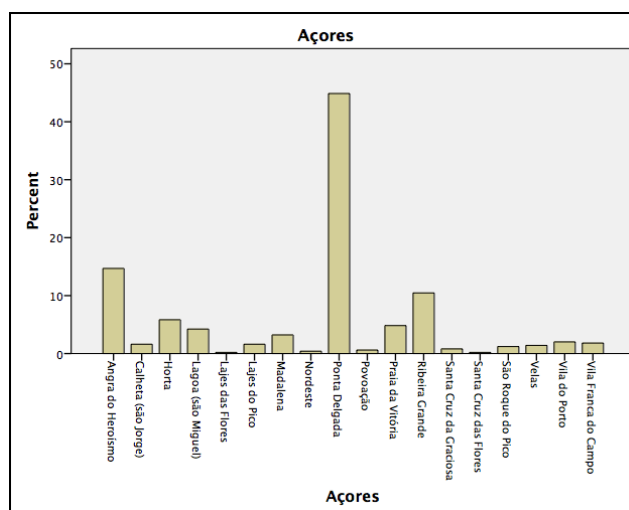


Figura 63-- Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos da Região Autónoma dos Açores. Fonte: elaboração própria.

A Região Autónoma dos Açores representa um total de 1,10% do total nacional, estando enunciados em termos de valores absolutos um total de 497 casos.

Na figura 63, constatamos que Ponta Delgada é claramente o concelho onde há mais websites de PME enumerados, um total percentual de 44,9% de todos os identificados nesta Região Autónoma.

Graficamente podemos identificar também a expressão dos concelhos de Angra do Heroísmo com um total de 14,7% dos casos e de Ribeira Grande com um total de 10,5%. Destaco também o facto de ser nos Açores o único caso identificado de um concelho onde os websites de PME pura e simplesmente não existem, o caso em questão é a Vila do Corvo, concelho no qual não surge nem sequer um único caso registado em termos de base de dados e, como tal também não é expresso graficamente.

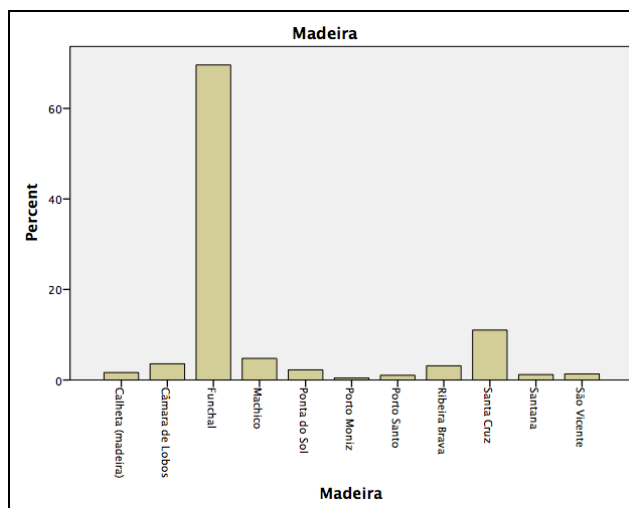
Através da observação e análise da tabela 44, constatámos que as empresas unipessoais são predominantes na Região Autónoma dos Açores, como é possível aferir pelo valor da moda. No total das 497 PME identificadas a maioria encontra-se no patamar de empregados que se situa entre o valor 1 e 15. Apenas uma empresa do total do universo estatístico deste distrito tem um total de 238 empregados ao seu serviço.

*Tabela 44-dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Açores. Fonte: elaboração própria.*

REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES EMPREGADOS							
N	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. PAD	MIN	MAX	SUM
497	19.47	7.00	1	32.664	1	228	9678

#### 5.3.4.2 - Região Autónoma Madeira

No Arquipélago da Madeira foram identificados um total de 671 casos, correspondendo a um total percentual de 1,48% do total nacional.



*Figura 64- Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos da Região Autónoma dos Açores. Fonte: elaboração própria.*

O concelho do Funchal é claramente o que ocupa a maior percentagem, um total de 69,9% dos casos, como é observável nos

dados expressos na figura 64, sendo, portanto, o concelho com um total percentual muito maior do que qualquer outro comparativamente com o país em consonância com a região onde está inserido.

Os restantes Concelhos, como podemos analisar graficamente, se procedermos ao somatório das suas percentagens não conseguem sequer igualar a capital do Arquipélago.

*Tabela 45-dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Madeira. Fonte: elaboração própria.*

REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA EMPREGADOS							
N	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. PAD	MIN	MAX	SUM
671	18.77	7.00	1	31.602	1	249	12592

Através da análise da tabela 45, concluímos que também na Região Autónoma da Madeira as empresas unipessoais são predominantes como é possível aferir pelo valor da moda. No total das 671 PME identificadas a maioria encontra-se no patamar de empregados que se situa entre o valor 1 e 19. Apenas uma empresa do total do universo estatístico deste distrito tem um total de 249 empregados ao seu serviço.

### 5.3.5 - Síntese do Universo estatístico

Depois deste levantamento inicial de empresas, torna-se possível concluir quais os distritos em que as PME têm maior número de websites activos. A figura 65, que se segue apresenta uma panorâmica geral de que forma se distribuem os websites no quadro do universo estatístico, ou seja todo o país. É deste universo que vamos proceder à subtracção de uma amostra que primeiramente o represente e numa segunda instância o represente de forma estratificada, recorrendo para o efeito às divisões administrativas, Distritos e Regiões Autónomas, a fim de assim conseguirmos usá-las como estrato, recolhendo-se assim em cada Distrito ou Região autónoma uma amostra cujo valor percentual corresponda e garanta a sua representatividade efectiva no todo. Desta forma a amostra recolhida é constituída por 20 fragmentos amostrais, ou estratos, que todos somados representam a totalidade do país.



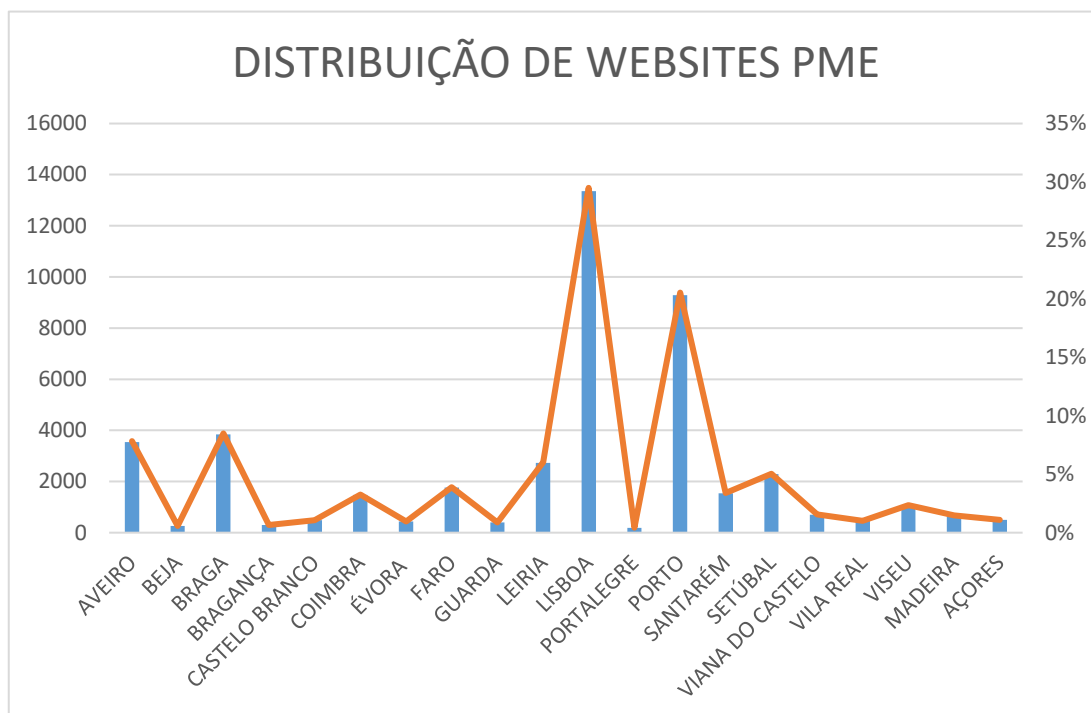


Figura 65-distribuição dos websites de PME por distrito ou região autónoma. Fonte: elaboração própria.

#### 5.4 - Obtenção da amostra e aplicação de técnicas de amostragem estatística- Estratificação

Para a realização de um estudo populacional pode-se fazer a recolha de informações de duas formas: Censo ou amostragem. A utilização do censo proporciona resultados teoricamente com 100% de confiança, levando em consideração, que apesar de utilizar toda a população, nem sempre a informação é fiel na realidade, por diversos motivos. Porém, seu custo e tempo necessários à sua realização podem inviabilizar a sua utilização. Já a amostragem, que utiliza apenas uma parte representativa da população é mais rápida e mais barata, porém, tem-se que levar em consideração a existência do erro, utilizando-a, com a vantagem que se conhece o valor deste erro (Spiegel, 1975).

Estatisticamente falando a amostra é o conjunto de elementos extraídos de um conjunto maior, chamada população. É um conjunto constituído neste caso concreto por PMEs, que serão os objectos de estudo que o investigador pretende descrever ou para os quais pretende generalizar as suas conclusões ou resultados.

As Principais razões para se trabalhar com uma amostra prendem-se com as seguintes questões:

- A população é infinita, ou considerada como tal, não podendo, portanto, ser analisada na íntegra;
- Custo excessivo do processo de recolha e tratamento dos dados, como resultado da grande dimensão da população ou da complexidade do processo de caracterização de todos os elementos da população;
- Tempo excessivo do processo de recolha e tratamento dos dados, conduzindo à obtenção de informação desactualizada;
- As populações são dinâmicas, de onde resulta que os elementos ou objetos da população estão em constante renovação, de onde resulta a impossibilidade de analisar todos os elementos desta população;
- Recolha de informação através de processos destrutivos (que, se aplicada exhaustivamente, conduziria à completa destruição da população);
- Inacessibilidade a alguns elementos da população, por diversas causas.

Se a constituição da amostra obedecer a determinadas condições, a análise das características da amostra pode servir para se fazerem inferências sobre a população. A fim de calcular um número de casos cujo estudo seja exequível utilizou-se a técnica estatística denominada de análise estratificada. Esta técnica caracteriza-se pela escolha de um grupo representativo da população criando um estrato da população geral em estudo. Esta técnica pertence a família de amostras probabilísticas e consiste em dividir toda a população ou o "objeto de estudo" em diferentes subgrupos ou estratos diferentes, de maneira que um registo individual apenas pode fazer parte apenas de um único estrato ou camada. Após as camadas serem definidas, para criar uma amostra, selecionam-se indivíduos utilizando qualquer técnica de amostragem em cada um dos estratos de forma separada. Por exemplo, se usamos a amostra aleatória simples em cada estrato, com a técnica de amostragem aleatória estratificada.

A figura 66, mostra de que forma se organizaram os estratos, neste caso concreto são as unidades territoriais designadas por distritos e as regiões autónomas que constituem Portugal.



Figura 66-Universo estatístico e Estratos- fonte elaboração própria

Sabendo quais os estratos e qual o número de sujeitos de cada estrato a incluir na nossa amostra, vamos selecionar esses sujeitos usando, para cada estrato, o mesmo procedimento que se utiliza na amostragem aleatória simples, ou seja onde, todos os indivíduos da população têm a mesma probabilidade de ser escolhidos para a amostra e cada subconjunto possível de indivíduos (amostra) tem a mesma probabilidade de ser escolhido que qualquer outro subconjunto de indivíduos.

Tabela 46-valor percentual correspondente a cada um dos estratos. Fonte: elaboração própria.

	DISTRITOS / REGIÕES AUTÓNOMAS	Percentagem do total Nacional- Estratos (%)
1	AVEIRO	8%
2	BEJA	1%
3	BRAGA	8%
4	BRAGANÇA	1%
5	CASTELO BRANCO	1%
6	COIMBRA	3%
7	ÉVORA	1%
8	FARO	4%
9	GUARDA	1%
10	LEIRIA	6%
11	LISBOA	29%
12	PORTALEGRE	0%
13	PORTO	21%
14	SANTARÉM	3%
15	SETÚBAL	5%
16	VIANA DO CASTELO	2%
17	VILA REAL	1%
18	VISEU	2%
19	MADEIRA	1,48%
20	AÇORES	1,10%
	TOTAL	100%

Isso significa que se deve dividir a grelha de amostragem enunciada na Tabela 46 em tantos subgrupos quantos os estratos e, depois, em cada um desses subgrupos selecionam-se os sujeitos através de um procedimento de amostragem aleatória simples (Antunes, 2011). Ou seja, no nosso exemplo iríamos fazer, na

prática, 20 amostras aleatórias simples (uma para cada estrato), correspondendo a cada um dos distritos.

Para garantir essa representação proporcional utilizamos a amostragem aleatória estratificada que consiste em:

1. começar por identificar esses subgrupos significativos (estratos),
2. calcular o peso relativo (%) de cada um dos estratos na população e
3. utilizar, em cada um dos estratos, um procedimento de amostragem aleatória simples para escolher (na mesma proporção em que estão representados na população) os sujeitos de cada estrato que irão integrar a amostra.

A definição de estratos deve obedecer tendo em linha de conta a forma como os mesmos se corporizam perante o objecto de estudo devendo ser exaustivos, permitindo que todos os elementos da população estatística possam integrar um estrato e paralelamente exclusivos, ou seja cada elemento da população deve constar apenas de um único estrato.

Qualquer variável pode ser utilizada como critério na determinação de um estrato. Em regra, tomam-se como variáveis de estratificação as características sócias demográficas dos indivíduos (sexo, idade, nível de escolaridade, classe social, etc.). Dependendo do tamanho atribuído as camadas, existem diferentes tipos de amostragem estratificada. Há também diferentes formas de definir as camadas da amostra. Neste caso concreto a será uma amostra estratificada proporcional, a amostra deverá obter camadas que obtenham as mesmas proporções observadas na população. Neste caso concreto as camadas serão os Distritos e Regiões Autónomas.

A fim de se conseguir obter o tamanho da Amostra torna-se necessário proceder à estimativa das proporções e neste sentido há dados que são de extrema importância a fim de conseguir obter o resultado final. Primeiramente há que definir o tamanho da população em estudo, representado em termos estatísticos por  $N$ . De seguida definir qual a margem de erro permitida, este valor define até quanto se aceita o erro ao nível de uma investigação, este erro por norma deve estar compreendido entre o intervalo de 0 e 1. A confiabilidade é o processo probabilístico que define até que ponto a probabilidade do erro é permissível, ou seja

qual o valor máximo aceitável. Por norma define-se como nível de confiança (confiabilidade) a probabilidade do erro máximo permissível a ser satisfeito. Usualmente, trabalha-se com probabilidades como 90%, 95%, 99% ou ainda 99.9% dependendo do tipo de estudo. O nível de confiança (representado por onde é o nível crítico.) varia entre 0 e 1 (varia entre 0% a 100%). Por fim surge a proporção, sendo este o último factor para o cálculo do tamanho amostral necessário é o valor da proporção representado por , esse valor varia entre 0 e 1 (varia entre 0% a 100%).

Com base nesta breve explicação e, aplicando este procedimento ao estudo em si, considere-se o seguinte exemplo: o total de empresas PME com web-sites no país, que cumprem os critérios de inclusão no estudo são 45270, Como erro permissível, ou margem de erro considera-se 0.05, ou seja, admite-se que a proporção de empresas pode variar 5 pontos percentuais para mais ou para menos, o nível de confiança mais utilizado é de 95%, isto significa que se o processo amostral for repetido muitas vezes espera-se que a margem de erro  $\pm 5\%$  seja satisfeita em 95% das vezes. Por fim, no que concerne à proporção a opção passa por uma abordagem de carácter mais conservador onde a mesma será igual a 0,5 (Cochran, 1977). Há várias formas de obter a dimensão da amostra, entre as quais múltiplas ferramentas online, no quadro deste estudo a opção foi mais conservadora, no entanto, o resultado final seria sempre o mesmo.

A tabela 47, que se segue explicita a fórmula para o cálculo da dimensão da amostra.

Tabela 47-Fórmula de cálculo dimensão da amostra Levin (1987). Fonte: elaboração própria.

$n = \frac{p \times q}{\frac{D^2}{\left(\frac{z_{\alpha}}{2}\right)^2} + \frac{p \times q}{N}}$	<p>n= amostra p e q= estimadores (na ausência de valores p=q=0,5) D= margem de erro (admite-se por exemplo 0,05 (5%)) N= dimensão da população</p>					
$\frac{z_{\alpha}}{2}$	$\pm_1$	$\pm_{1,96}$	$\pm_2$	$\pm_{2,17}$	$\pm_{2,58}$	$\pm_3$
Nível de confiança (%)	68,27	95	95,45	97	99	99,73

Na figura 67 é possível visualizarmos a fórmula apresentada anteriormente preenchida com os valores inerentes ao presente estudo.

$$381 = \frac{0,5}{\frac{0,05^2}{1,96^2} + \frac{0,5}{45270}}$$

*Figura 67- Fórmula preenchida com os valores do estudo. Fonte: elaboração própria.*

A tabela 48 apresenta os resultados obtidos por via do cálculo realizado com a fórmula enunciada na figura 66.

*Tabela 48- resultados obtidos para um intervalo de confiança de 95%. Fonte: elaboração própria.*

O TAMANHO DA POPULAÇÃO (N)	MARGEM DE ERRO	ESTIMADORES	CONFIABILIDADE	AMOSTRA
45270	5%	0,5	95%	381

O cálculo na figura 66 apresentado apresenta um intervalo de confiança de 95%, ou seja, uma probabilidade de que o erro amostral efetivo seja menor do que

o erro amostral admitido pela pesquisa 5%, o nível de confiança indica a probabilidade de que o erro cometido pela pesquisa não exceda 5%. OS resultados obtidos estão expressos na tabela 48.

A fim de dissipar dúvidas, confirmou-se o resultado recorrendo a duas das diversas ferramentas disponíveis online que permitem realizar o cálculo da amos-

---

De quantos respondentes você precisa para seu questionário? Determinar o tamanho da amostra para um questionário pode ser difícil até para estatísticos.

Quer saber como calculá-lo? Nossa calculadora de tamanho de amostra está aqui para ajudar. Veja aqui tudo o que você precisa saber para obter o número certo de respostas para seu questionário.

### Calcule o tamanho da sua amostra

Tamanho da população ⓘ  
45270

Nível de confiança (%) ⓘ  
95 ▾

Margem de erro (%) ⓘ  
5

Tamanho da amostra  
**381**

Nossa Política de cookies e nossa Política de Privacidade descrevem como usamos cookies para ajudar a otimizar nossos serviços, personalizar o conteúdo, personalizar e avaliar nosso material de marketing e melhorar sua experiência de usuário. Concorde em usar cookies para essas finalidades.

NÃO CONCORDO

Figura 68-Cálculo amostral realizado com a ferramenta online <https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>. Fonte: elaboração própria.

tra, neste caso concreto a ferramenta Surveymonkey e, como é possível constatar na figura 68, constatando-se que o resultado é idêntico. A fim de reconfirmar uma vez mais o valor, recorreu-se também à calculadora da solvis, figura 69, tendo-se obtido o mesmo resultado, 381 casos, confirmando-se também a margem de erro neste caso concreto.



**SOLVIS** Quem Somos Soluções Clientes Cálculos Solvis in USA Carreiras Contato Blog

### Calculadora 1 – Margem de erro

Use esta calculadora quando você sabe o tamanho da amostra e da população e quer saber a margem de erro máxima da sua pesquisa

População: 45270

Tamanho da amostra: 381

Confiabilidade (%): 95

Margem de Erro: 5.00%

### Calculadora 2 – Tamanho da amostra

Use esta calculadora quando você sabe o tamanho da população e quer descobrir o tamanho da amostra

População: 45270

Margem de erro (%): 5

Confiabilidade (%): 95

Tamanho da Amostra: 381

Figura 69-Cálculo do tamanho da amostra <https://www.solvis.com.br/calculos-de-amostragem/>. Fonte: elaboração própria.

No total destes 381 casos identificados proceder-se-á à estratificação. Este procedimento consiste num método de amostragem probabilística que é implementado em pesquisas por amostragem. Os elementos da população-alvo são divididos em grupos ou estratos distintos onde, dentro de cada estrato, os elementos são semelhantes entre si em relação a características selecionadas de importância para a pesquisa. A estratificação também é usada para aumentar a eficiência de um projeto de amostra com relação aos custos de pesquisa e à precisão do estimador (Parsons, 2017).

Finda a obtenção do número de casos a estudar, segue-se o projecto de estratificação, a obtenção do valor do estrato obriga primeiramente a uma divisão da amostra obtida(381) pela população ou universo estatístico(45270) a fim de obter o valor do estrato, processo ilustrado na Figura 70, onde no primeiro quadro à esquerda encontraremos a enunciação da fórmula, no quadro da direita o preenchimento da mesma com os valores correspondentes ao universo estatístico e à amostra obtida e por fim em baixo temos o valor referente ao estrato.

$\frac{n}{N} = \text{estratificação}$	$\frac{381}{45270} = 0,00841617$
Estrato = 0,00841617	

Figura 70- Cálculo do estrato. Fonte: elaboração própria.

O valor obtido, 0,00841617, vai nos permitir saber quantos websites serão analisados proporcionalmente por distrito, figura 71. Este número será obtido da seguinte forma:

Cada estrato, ou seja, o número total de empresas PME com website de cada distrito e de cada uma das Regiões Autónomas será assim multiplicado por este valor a fim de conseguirmos obter o número de casos a analisar por distrito, criando assim a estratificação necessária.

Os resultados da estratificação podem ser visualizados na tabela que se segue. Aqui o valor percentual obtido a nível nacional foi aplicado ao valor da amostra obtida, os 381 casos.

$$\text{Nº de websites por distrito} \times \text{estrato} = \text{Amostra por distrito}$$

*Figura 71- Cálculo do estrato por cada distrito. Fonte: elaboração própria.*

Os resultados obtidos plasam-se na tabela 49, onde vamos ter na primeira coluna os distritos ou regiões autónomas que correspondem aos estratos, na segunda o número total de websites que constituem o universo estatístico, na seguinte o resultado do estrato correspondente a cada distrito ou região autónoma e por fim o resultado da estratificação, com o respectivo arredondamento.

Tabela 49- resultados da Estratificação, fonte: elaboração própria

ESTRATOS	Nº de websites de PME	Amostra por distrito	Arredondamento
AVEIRO	3547	29,85215374	30
BEJA	257	2,1629556	2
BRAGA	3839	32,30967528	32
BRAGANÇA	302	2,541683234	3
CASTELO BRANCO	482	4,056593771	4
COIMBRA	1471	12,38018555	12
ÉVORA	432	3,635785288	4
FARO	1759	14,80404241	15
GUARDA	397	3,341219351	3
LEIRIA	2727	22,95089463	23
LISBOA	13354	112,3895295	112
PORTALEGRE	193	1,624320742	2
PORTO	9291	78,19463221	78
SANTARÉM	1539	12,95248509	13
SETÚBAL	2285	19,23094765	19
VIANA DO CASTELO	707	5,950231942	6
VILA REAL	457	3,846189529	4
VISEU	1063	8,946388337	9
MADEIRA (Região Autónoma)	671	5,647249834	6
AÇORES (Região Autónoma)	497	4,182836315	4
TOTAL		381	381

Como é possível constatar pela tabela 49, na maioria dos casos não se obtém valores absolutos e como tal, é impossível proceder à análise de meios casos, como tal, procedeu-se a um arredondamento por excesso a fim de manter a proporção, obtendo-se assim valores inteiros que permitam de uma forma objectiva analisar cada um dos distritos em questão. Na última coluna é possível visualizar o resultado desse arredondamento, tendo-se obtido também desta forma um total de 381 casos distribuídos pelos respectivos distritos e regiões autónomas, conseguindo-se assim obter o número de casos necessários para que essa análise reflecta o peso real de cada estrato no quadro do total nacional. De salientar que no caso do distrito de Portalegre, apesar do valor percentual obtido no quadro nacional ser igual a zero, no caso da análise estratificada ainda se consideram um total de 2 casos a analisar no quadro deste estrato.

#### 5.4.1 – Procedimento de selecção das empresas

Com os valores apresentados recorrer-se-á ao IBM SPSS Version 22 a fim de extrair do total de casos para amostra correspondente. Assim, o procedimento a implementar consiste em extrair uma amostra aleatória simples de cada um dos Distritos e Regiões Autónomas. Uma amostra aleatória simples é um subconjunto de indivíduos (a amostra) selecionado totalmente ao acaso a partir de um conjunto maior (a população) por um processo que garanta que: Todos os indivíduos da população têm a mesma probabilidade de ser escolhidos para a amostra; e cada subconjunto possível de indivíduos (amostra) tem a mesma probabilidade de ser escolhido que qualquer outro subconjunto de indivíduos. É uma parte ou porção da população, retirada de forma aleatória de forma a representar toda a população. A partir da amostra é possível realizar inferências e ter algumas conclusões sobre a população.

As seguintes imagens ilustram o procedimento. No caso concreto a primeira imagem figura 72, ilustra a base de dados que contém o total dos 4030 registos correspondentes ao distrito de Aveiro. De seguida mostra-se o recurso à função DATA – SELECT CASES, figura 73, onde se procederá à realização do respectivo filtro, permitindo assim seleccionar o número de casos que será representativo do distrito em questão.

Em seguida procede-se à definição do número de casos aleatórios a serem gerados, escolhendo exactamente o número de casos correspondentes ao distrito em questão, figura 74, casos de um universo de 4030 correspondente ao distrito de Aveiro neste caso concreto.

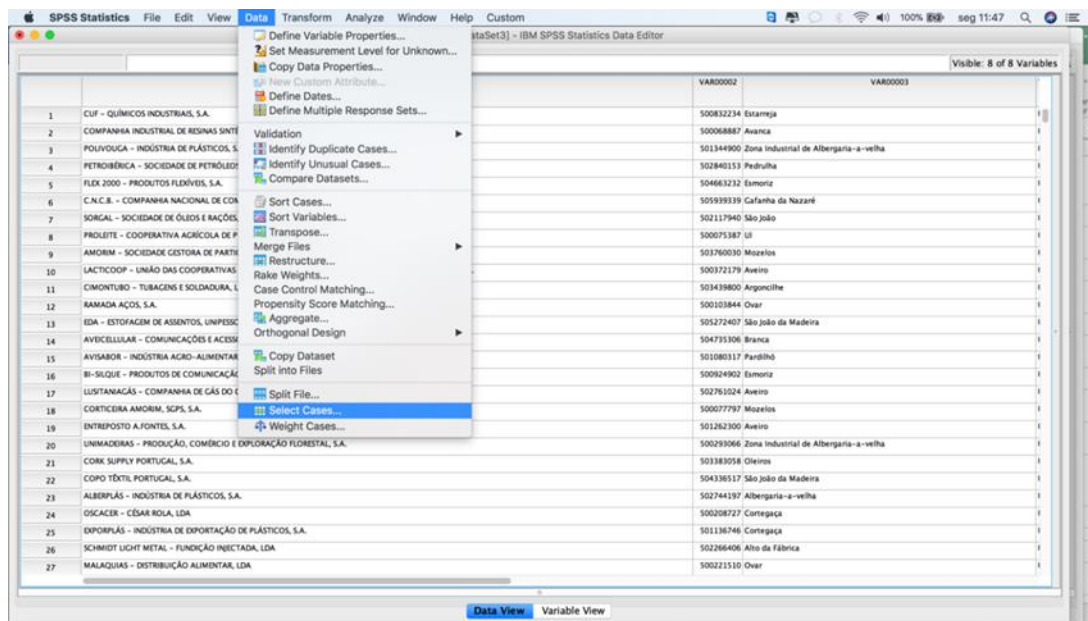


Figura 72- Selecção de empresas no SPSS. Fonte: print screen do écran do computador de trabalho

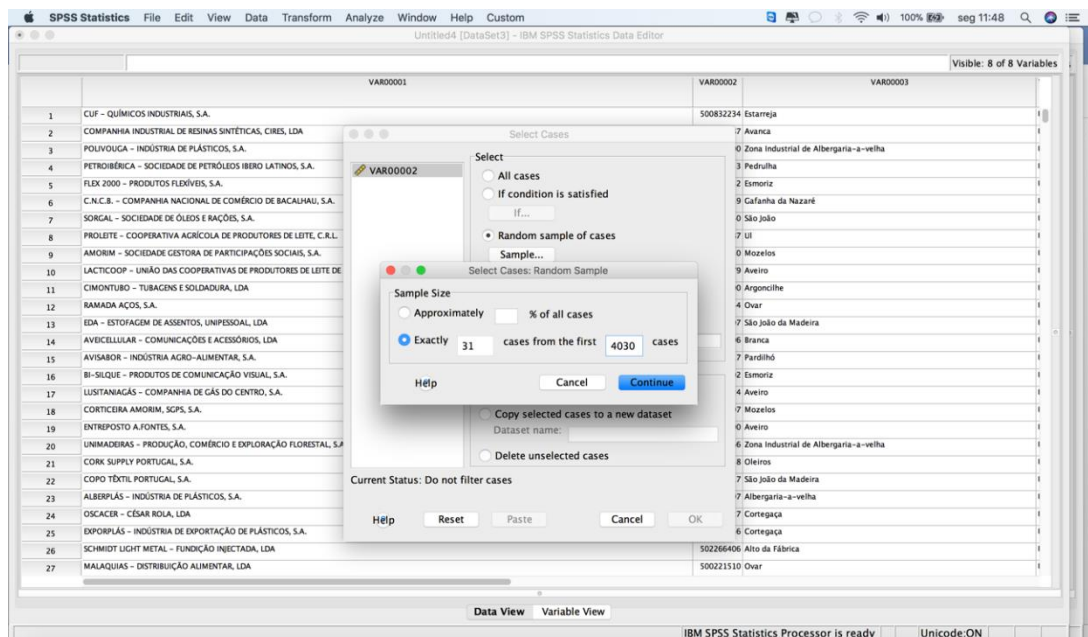


Figura 73-Seleccção do número de casos. Fonte: print screen do écran do computador de trabalho

De seguida define-se a eliminação dos casos não seleccionados na folha de cálculo, eliminando os casos não seleccionados, figura 74.

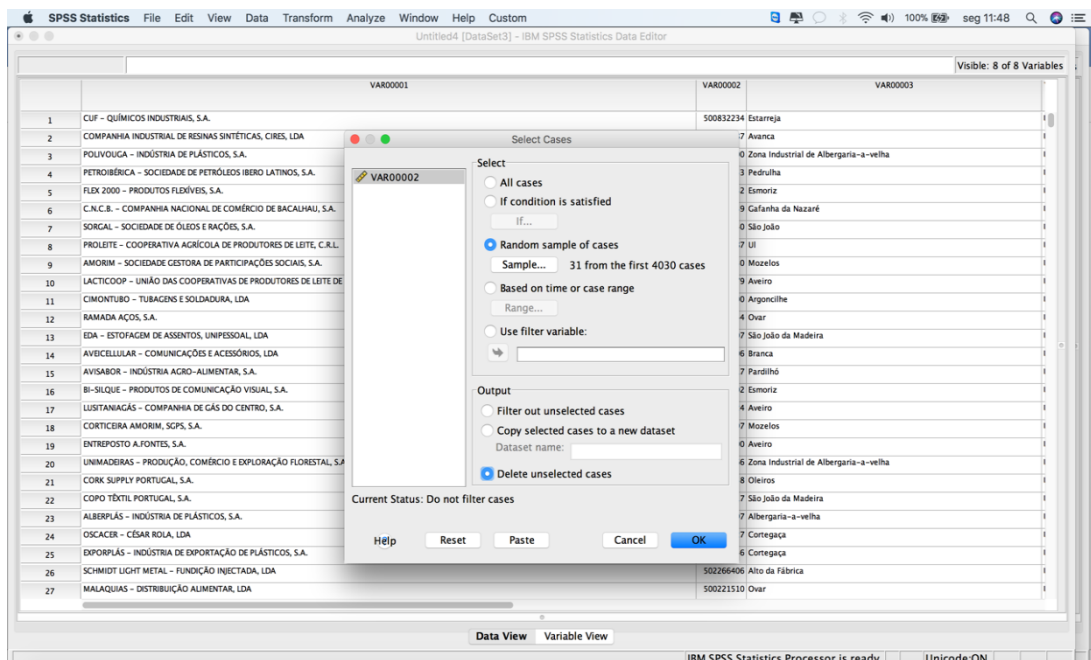


Figura 74- eliminação dos casos não seleccionados. Fonte: print screen do écran do computador de trabalho

Obtém-se assim uma nova folha de cálculo apenas com o número de casos seleccionados aleatoriamente, figura 75.

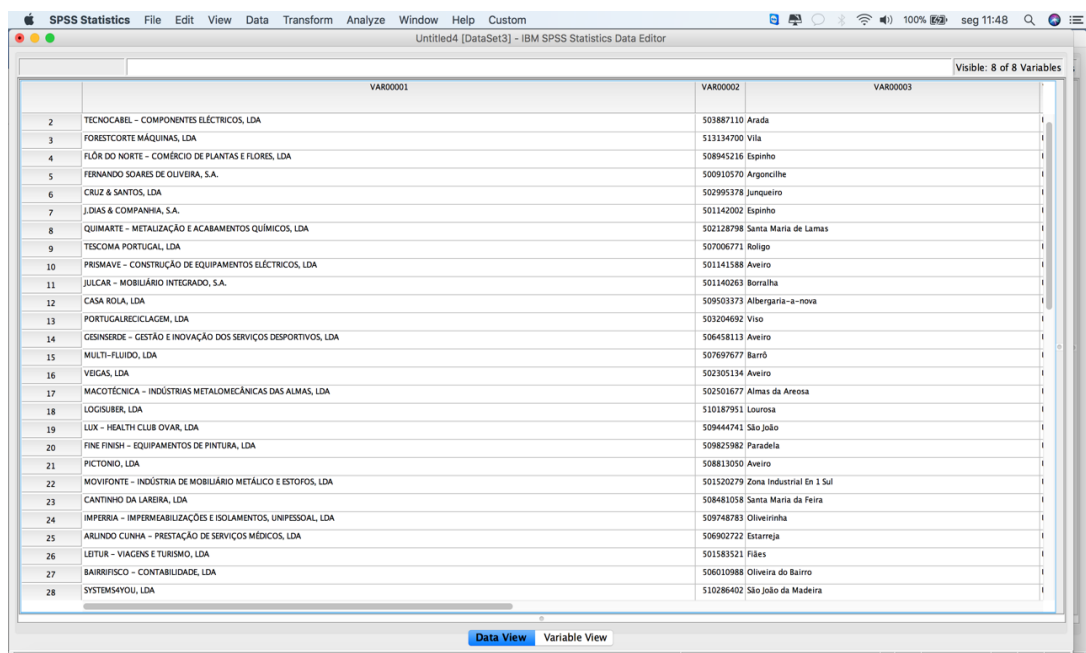
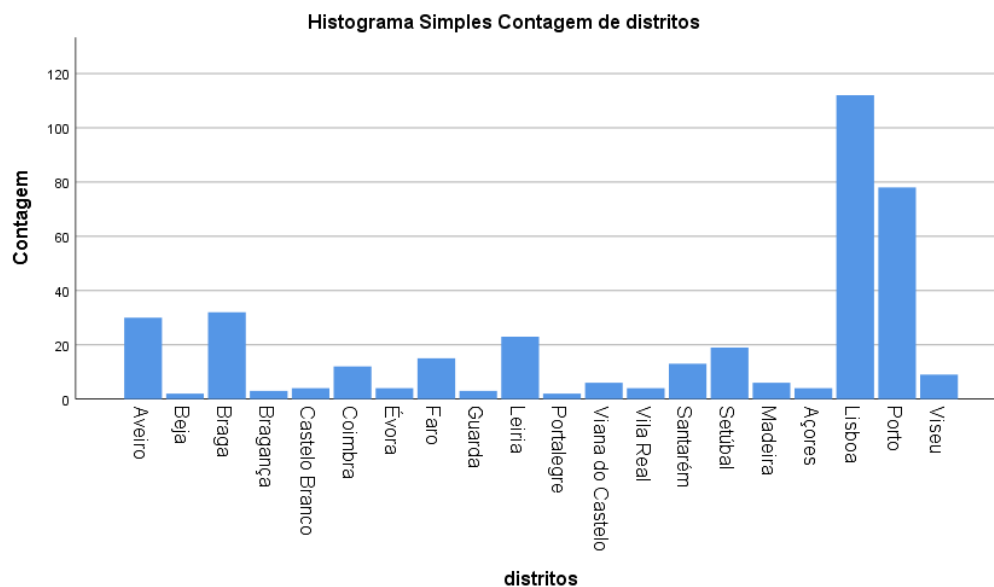


Figura 75-Casos seleccionados para integrar a amostra. Fonte: print screen do écran do computador de trabalho

Após a selecção da amostra podem ser realizadas as abordagens estatísticas desejadas, sabendo que tendo uma amostra representativa terá consequentemente bons resultados nas conclusões (Barbetta, 2002).

Após este procedimento consegue-se identificar claramente que websites serão escolhidos para que se lhe apliquem as grelhas de análise.



*Figura 76-distribuição dos websites que integram a amostra, agrupados por distrito ou região autónoma. Fonte: elaboração própria.*

Através do, figura 76, constata-se claramente o forte contributo dos grandes centros urbanos no quadro da construção de uma panorâmica geral do país. Os Distritos de Lisboa e Porto são claramente esmagadores no que concerne ao número efectivo de casos quando comparados com os outros distritos. No lado oposto, encontramos Portalegre, cujo número total de websites acaba por nem ter representação percentual estatística no quadro nacional das PME com website.

#### 5.4.2 - Caracterização da amostra -Distribuição da Amostra por distritos

No quadro da amostra seleccionada através da função aleatória, constatou-se que as empresas ficaram distribuídas como pode ser observado na tabela 50:



Tabela 50-Distribuição da amostra por distrito. Fonte: elaboração própria.

distritos					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cu- mulativa
Válido	Aveiro	30	7,9	7,9	7,9
	Beja	2	,5	,5	8,4
	Braga	32	8,4	8,4	16,8
	Bragança	3	,8	,8	17,6
	Castelo Branco	4	1,0	1,0	18,6
	Coimbra	12	3,1	3,1	21,8
	Évora	4	1,0	1,0	22,8
	Faro	15	3,9	3,9	26,8
	Guarda	3	,8	,8	27,6
	Leiria	23	6,0	6,0	33,6
	Portalegre	2	,5	,5	34,1
	Viana do Castelo	6	1,6	1,6	35,7
	Vila Real	4	1,0	1,0	36,7
	Santarém	13	3,4	3,4	40,2
	Setúbal	19	5,0	5,0	45,1
	Madeira	6	1,6	1,6	46,7
	Açores	4	1,0	1,0	47,8
	Lisboa	112	29,4	29,4	77,2
	Porto	78	20,5	20,5	97,6
	Viseu	9	2,4	2,4	100,0
	Total	381	100,0	100,0	

#### 5.4.3 - Caracterização da amostra -Distribuição da Amostra por sectores

Em termos de sectores de actividade a amostra se seleccionada apresenta a distribuição enunciada na tabela 51:

Tabela 51- distribuição da amostra por sectores. Fonte: elaboração própria.

sector					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Agricultura	18	4,7	4,7	4,7
	Comércio	109	28,6	28,6	33,3
	Serviços	165	43,3	43,3	76,6
	Indústria	89	23,4	23,4	100,0
	Total	381	100,0	100,0	



A fim de facilitar a leitura disponibiliza-se também a representação gráfica dos dados, figura 77.

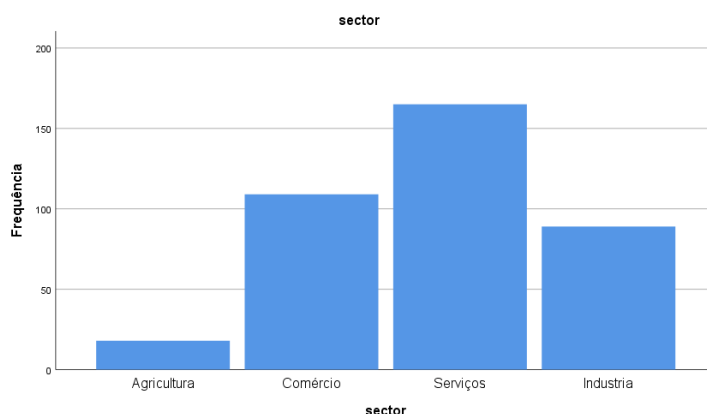


Figura 77-Distribuição da amostra por sector. Fonte: elaboração própria.

O sector dos serviços é predominante, representando um total percentual de 43% das empresas seleccionadas, o sector do comércio, por sua vez representa um total de 28,6%, a indústria 23,4% e a agricultura, por sua vez, 4,7%.

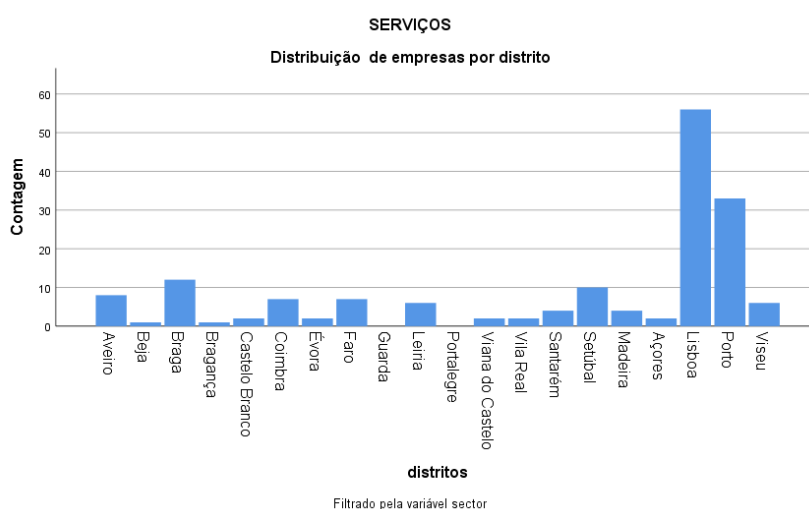


Figura 78-Empresas por sector filtradas por Indústria. Fonte: elaboração própria.

Como é possível verificar pela figura 78. Quanto à tipologia de sectores, por distrito, constata-se que as empresas de carácter Industrial, na figura 78, são mais predominantes nos distritos de Lisboa, Porto e Leiria.

Quanto ao sector Serviços, figura 79, esta tipologia de empresas é mais prevalente nos distritos de Lisboa, Porto e Braga.

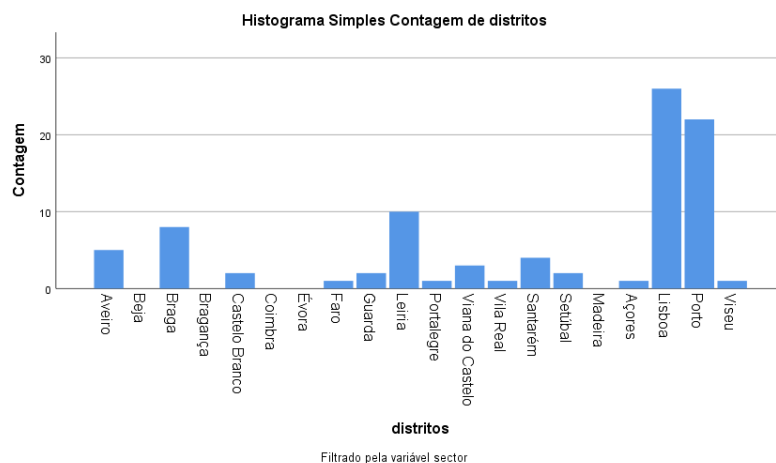


Figura 79-Distribuição das amostras por estrato e sector de actividade ser-  
viços. Fonte: elaboração própria.

O Sector Comércio, figura 80, configura-se na amostra tendo como distritos onde predominam esta tipologia de empresas Lisboa, Porto, Aveiro e Braga.

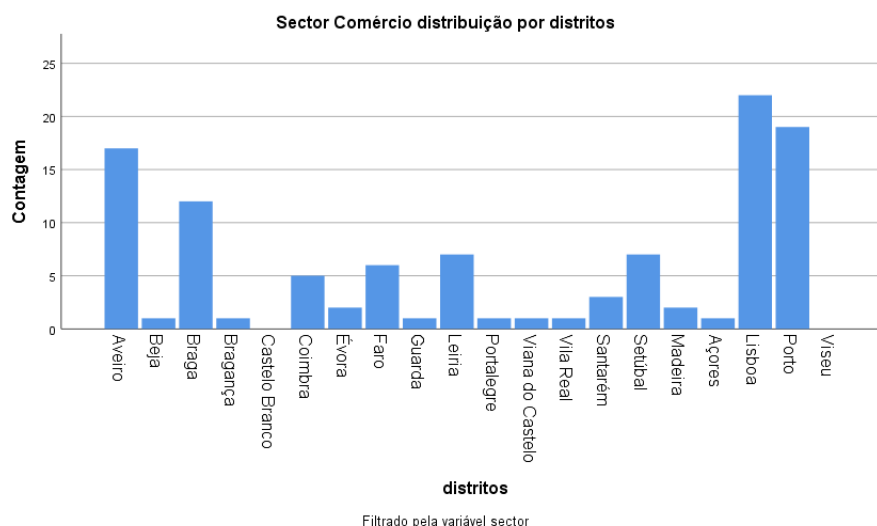


Figura 80-Distribuição das empresas de comércio por distrito. Fonte: elaboração própria.

O sector agrícola, figura 81 é o que menor expressão tem no universo es-  
tatístico, como tal também isso se reflecte na amostra, em termos de distribuição  
por distritos prevalecem Lisboa, Porto, Viseu e Santarém, como os distritos onde  
a predominância deste sector mais se manifesta.

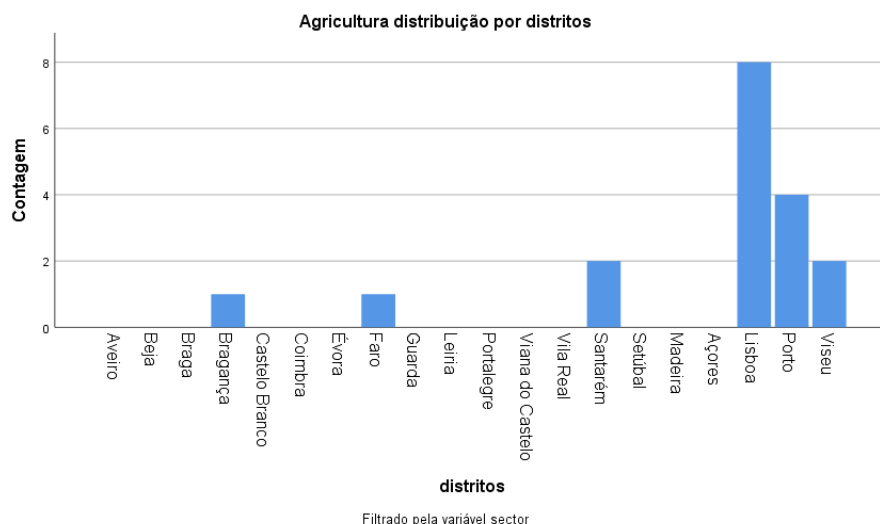


Figura 81-distribuição das empresas agrícolas por distrito. Fonte: elaboração própria.

A fim de sintetizar esta distribuição por sectores, figura 82, a distribuição das empresas que constituem a amostra por sector de actividade e distrito reflecte-se da seguinte forma:

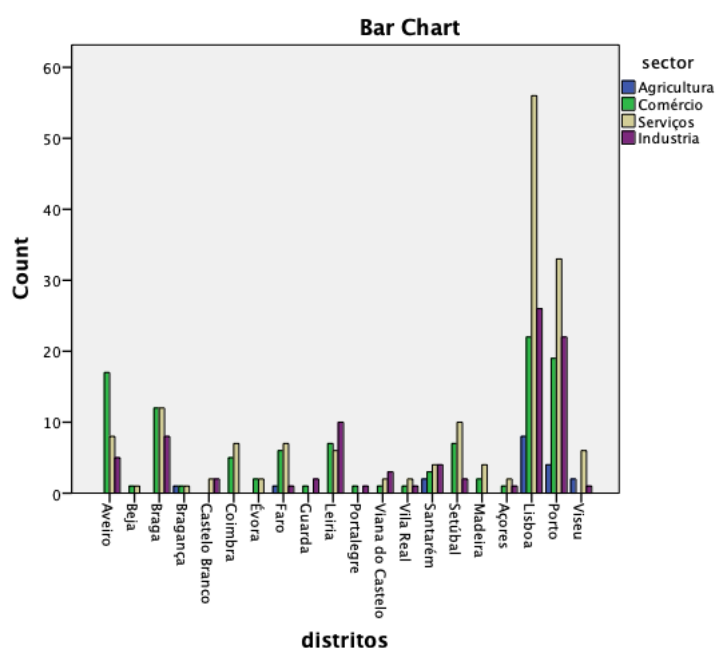


Figura 82-Agrupamento das empresas que constituem a amostra por área de actividade e distritos. Fonte: elaboração própria.

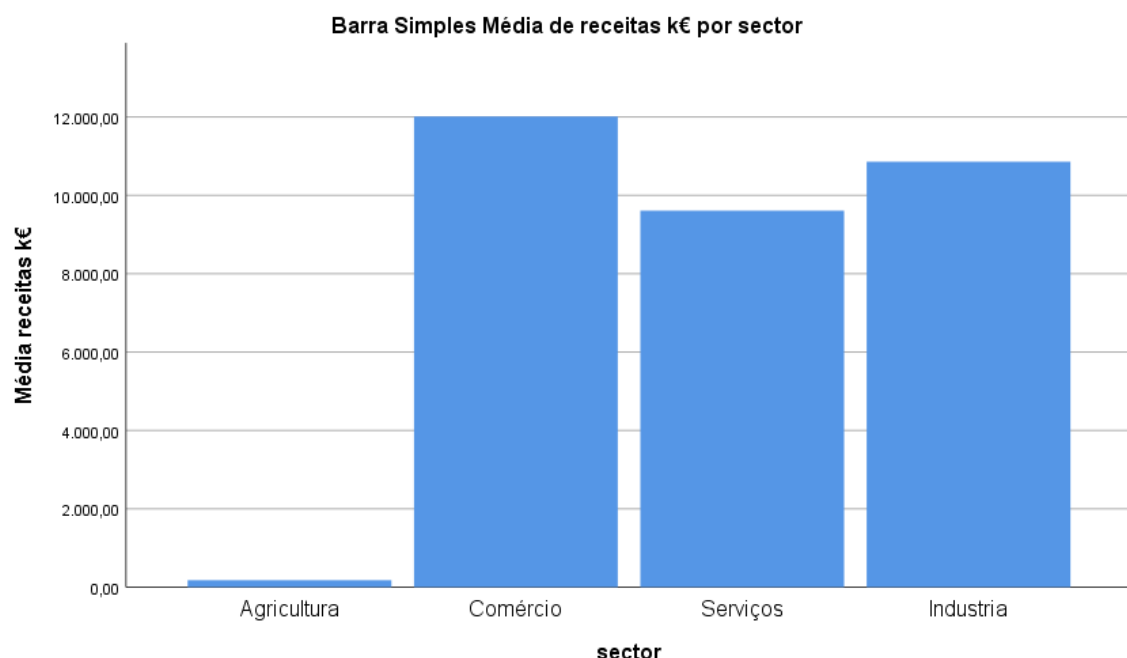
#### 5.4.4 - Caracterização da amostra -Distribuição da Amostra por receitas

A fim de simplificar a leitura, no respeitante às receitas geradas pelas empresas que constituem a amostra seleccionada, e através da leitura da figura 82,

conclui-se ser o distrito de Santarém aquele que apresenta empresas que maior volume de capital movimenta.

Em termos económicos a amostra expressa-se da seguinte forma, figura 83, o sector Comércio o que gera mais receitas, gerando um valor superior aos restantes três sectores. O sector agrícola é que se apresenta de forma menos expressiva.

A fim de clarificar em que medida os diversos sectores contribuem para a criação de riqueza, procedemos ao cruzamento das variáveis receitas, distritos e na variável complementar sector e procedemos à realização do filtro pelos diversos sectores.



*Figura 83-Receitas geradas pelas empresas que constituem a amostra agrupadas por sector. Fonte: elaboração própria.*

Na figura 84, constatamos que as empresas do sector agrícola, assumem uma maior expressão na economia dos distritos de Santarém, Guarda e Bragança.

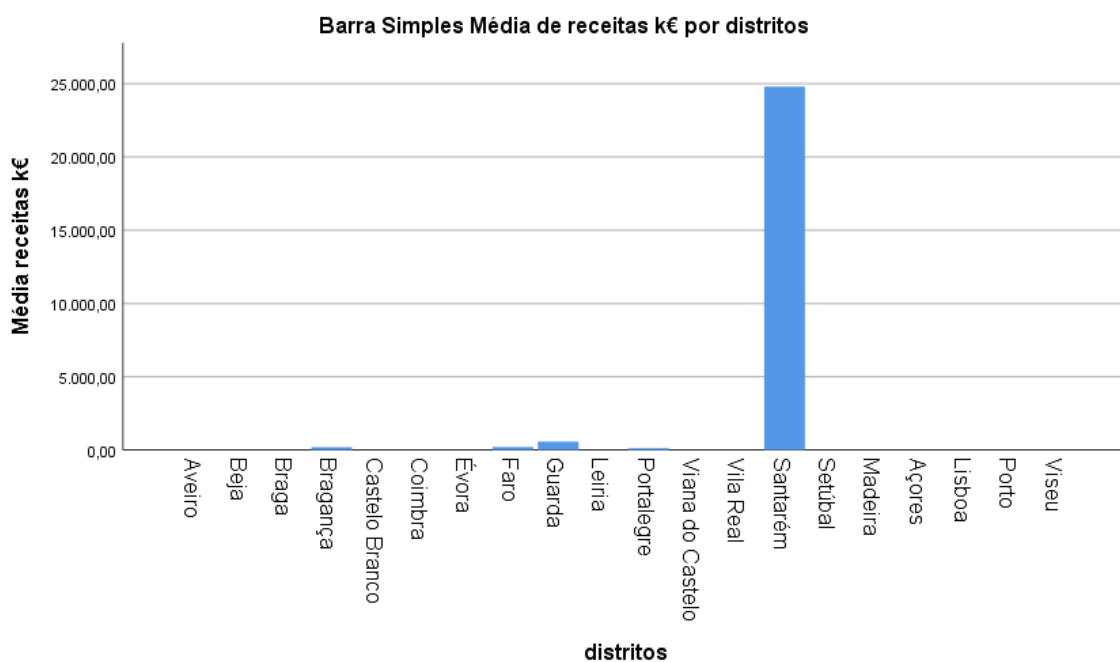


Figura 84- distribuição das receitas do sector agricultura por distritos. Fonte: elaboração própria

Na figura 85 constatamos que as empresas do sector comércio, assumem uma maior expressão na economia dos distritos de Santarém e Setúbal.

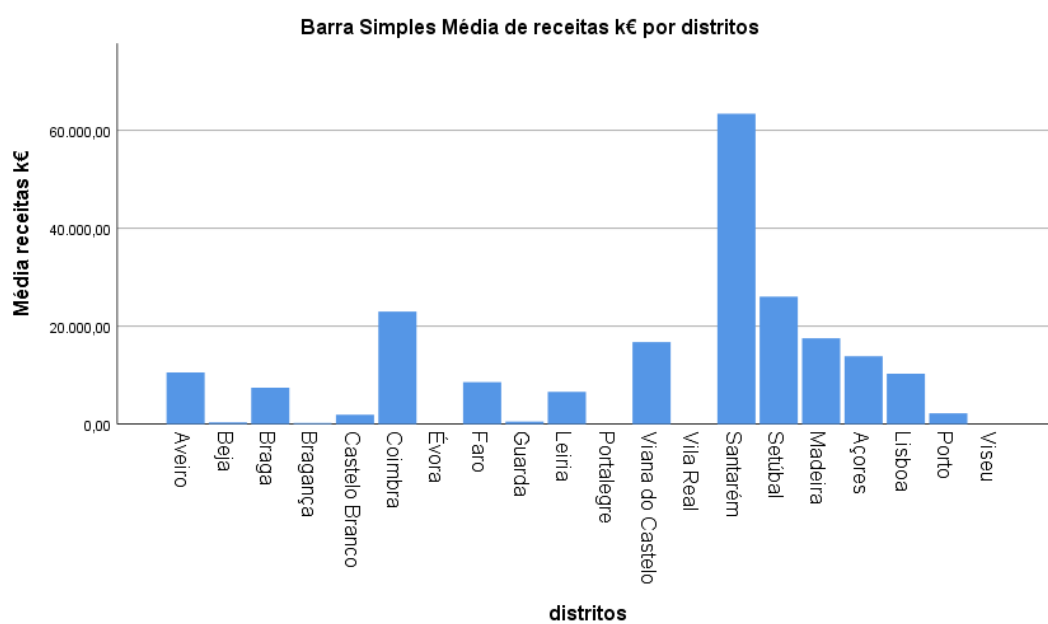


Figura 85- distribuição das receitas do sector Comércio por distritos. Fonte: elaboração própria

As empresas vocacionadas para os Serviços, plasmadas na figura 86, assumem uma maior expressão na economia dos distritos de Viana do Castelo, Vila Real, e Setúbal.

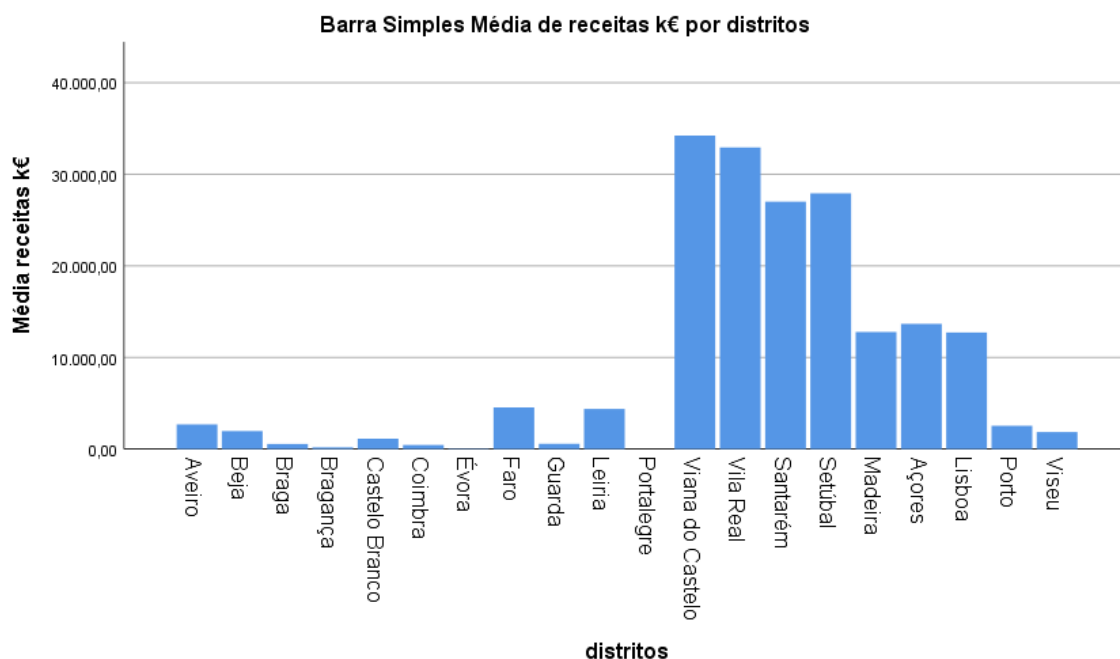


Figura 86-distribuição das receitas do sector serviços por distritos. Fonte: elaboração própria

As empresas vocacionadas para a Indústria, plasmadas na figura 87, assumem uma maior expressão na economia dos distritos de Vila Real, e Setúbal e Santarém.

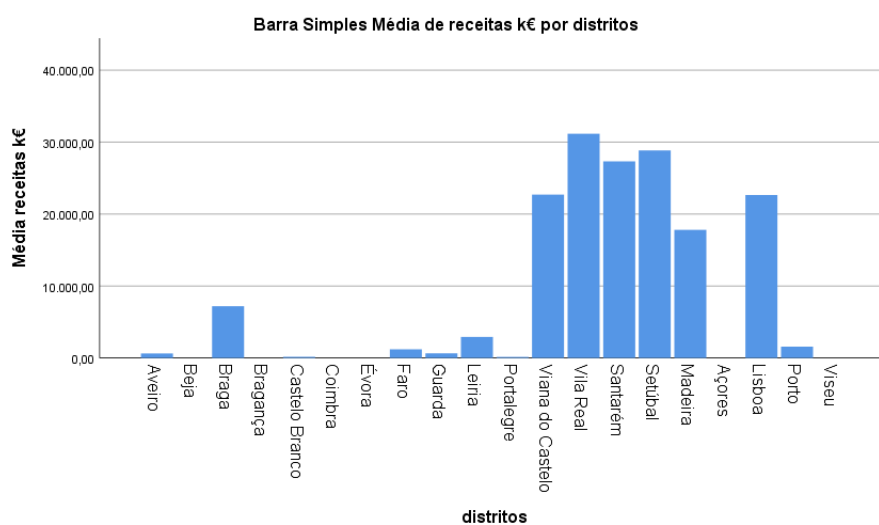


Figura 87-distribuição das receitas do sector do Indústria por distritos Fonte: elaboração própria

A fim de simplificar a leitura de cálculos posteriores procedeu-se ao agrupamento das empresas pelo seu volume de receitas na tabela 52.

Tabela 52 - Resumo do agrupado de receitas. Fonte: elaboração própria

AGRUPADO DE RECEITAS					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	até 500.000	115	16,2	30,2	30,2
	de 500.000 a 1000.000	26	3,7	6,8	37,0
	de 1000.000 a 1500.000	65	9,1	17,1	54,1
	de 1500.000 a 2000000	28	3,9	7,3	61,4
	2000000 a 3000000	35	4,9	9,2	70,6
	30000000 a 5000000	112	15,8	29,4	100,0
	Total	381	53,6	100,0	
Omisso	Sistema	330	46,4		
Total		711	100,0		

Desta forma, conclui-se e apresenta-se na figura 88, que a categoria até 500.000 euros, onde se encontram um total de 115 empresas que constituem a amostra representam um total percentual de 30,2%.

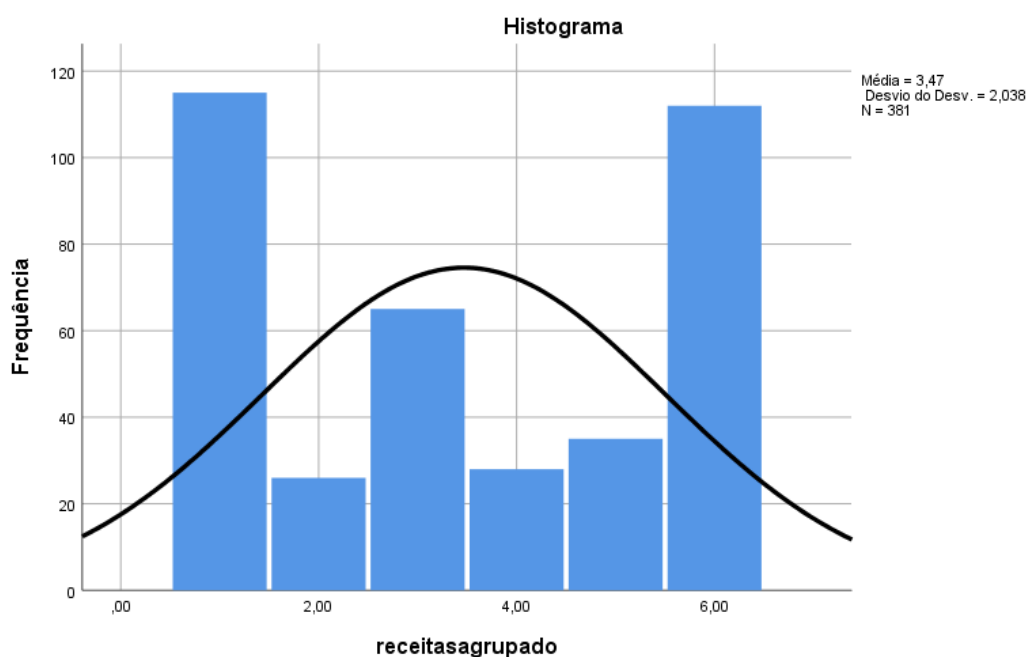


Figura 88-agrupado se receitas, correspondendo cada uma das barras aos grupos criados em termos de número de empregados, Média e desvio padrão .Fonte: elaboração própria

No intervalo entre os de 500.000 a 1000.000 encontram-se 26 empresas ou 6,8%. Entre de 1000.000 a 1500.000 surgem um total de 65 empresas ou 17,1%. Por sua vez de de1500.000 a 2000000 28 empresas ou 7,3%. No intervalo 2000000 a 3000000, encontraram-se 35 empresas ou 9,2%.

Por fim entre os 30000000 a 5000000, um total de 112 empresas o que corresponde a 29,9%



#### 5.4.5 - Caracterização da amostra -Distribuição da Amostra por número de empregados

Quanto ao número de empregados, sintetizado na tabela 53, a amostra é constituída maioritariamente por empresas cujo número de efectivos oscila entre os 1 e 50 empregados.

Tabela 53-agrupamento do número de empregados das empresas que constituem a amostra Fonte: elaboração própria

agrupado empregados		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1 a 50 empregado	281	39,5	73,9	73,9
	50 a 100 empregados	38	5,3	10,0	83,9
	100 a 150 empregados	35	4,9	9,2	93,2
	150 a 200 empregados	16	2,3	4,2	97,4
	200 a 250 empregados	10	1,4	2,6	100,0
	Total	380	53,4	100,0	
Omisso	Sistema	331	46,6		
Total		711	100,0		

A representatividade das empresas com esse número de empregados é superior ao somatório das restantes todas juntas, como podemos constatar pela figura 89, representando um total percentual de 73,9% do número total de empresas.

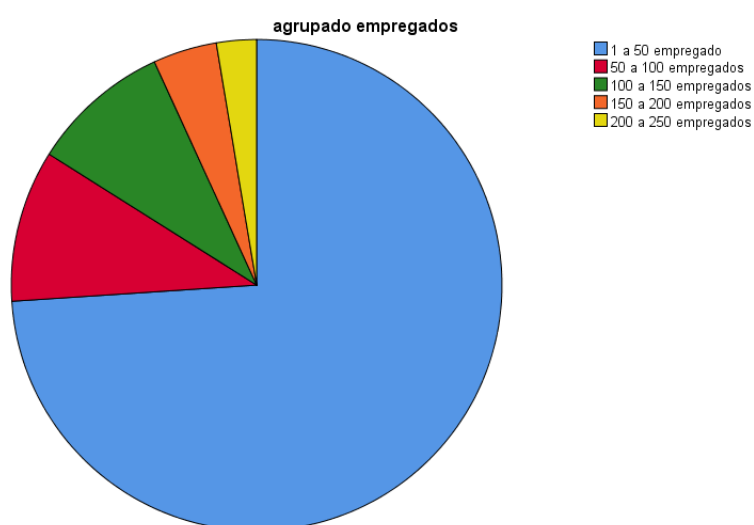


Figura 89-Agrupamento de empregados. Fonte: elaboração própria

Se procedermos a uma análise onde distribuimos o número de empregados pelos sectores de actividade, figura 90, constata-se que o sector com maior preponderância em termos de número de efectivos é o sector dos serviços, segue-se o Comércio e só depois a indústria.

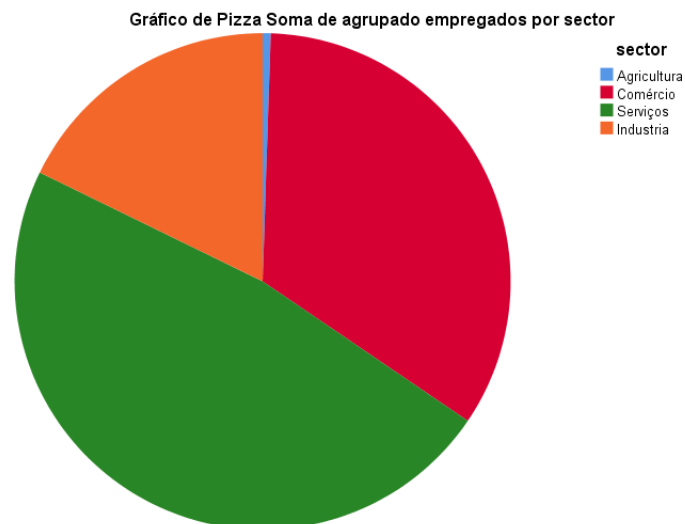


Figura 90-agrupamento de empregados por sector. Fonte: elaboração própria

Se procedermos a uma análise onde distribuimos o número de empregados pelos distritos, figura 91, constata-se que a maior preponderância em termos de número de efectivos emerge nos distritos do Porto e Viseu.

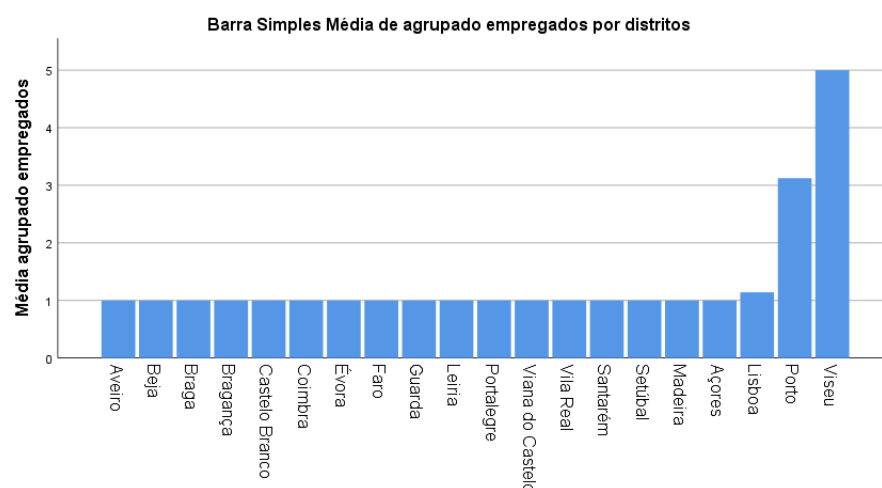


Figura 91- Média de agrupado de Empregados por estrato. Fonte: elaboração própria

## 5.5 - Procedimento

### 5.5.1 - Definição das unidades de Análise

Nos últimos anos, assistimos a um crescimento exponencial do número de websites assim como da sua valorização como um elemento de inegável importância estratégica no quadro da comunicação protagonizada pelas organizações (Taylor & Strutton, 2010).

Este factor tem certamente uma intima ligação com a baixa de preços, constante de toda a tipologia de gadgets tecnológicos, que teve início com o computador e evoluiu para dispositivos como tablets e smartphones, assim como o acompanhamento dessa baixa de preços por parte dos provedores de serviços de internet, neste caso fruto de uma cada vez maior concorrência que os obriga a disponibilizar soluções e pacotes cada vez a valores mais competitivos e com maiores ofertas ao nível de dados disponíveis, potenciou o acesso à informação online assim como fomentou o crescimento dos conteúdos disponíveis na rede. O acesso à rede é cada vez mais imprescindível no quadro das nossas vivências, é fácil recorrer ao écran de um dispositivo que está sempre presente e aceder a toda a tipologia de conteúdos<sup>79</sup>. De certa forma está-se a cumprir a profecia de Weiser (1991), que advogou que a computação seria ubíqua, ou seja, uma tipologia de computação que se encontra onnipresente e distribuída por todo o lado.

O desenvolvimento de tecnologias de rede permite que as atividades comerciais das empresas se expandam o mundo físico para o espaço virtual (Nguyen, Nguyen, Duong, & Le Thai, 2019). É nesta perspectiva que podemos considerar que na Internet, toda a organização aparece num único écran ... e a reputação é algo muito sensível, suceptível de ser afectada quando retratada dessa forma (Merrilees & Fry, 2002).

No quadro deste contexto, caracterizado por uma cada vez mais acentuada distribuição de conteúdos nenhuma organização pode subsistir na época em que vivemos sem comunicar as suas vantagens, tendo em linha de conta que o digital expandiu não apenas o mercado, mas também a concorrência. É nesta perspectiva que o Website se assume como um componente essencial na estratégia das

---

<sup>79</sup> Dados fundamentados pelo relatório DSTI/ICCP/IIS/A(2010)1/REV1, disponível em [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DSTI/ICCP/IIS/A\(2010\)1/REV1&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DSTI/ICCP/IIS/A(2010)1/REV1&docLanguage=En) consultado em 19/08/2018

empresas, assumindo-se claramente como a sede das mesmas no mundo virtual. Neste sentido, o seu planeamento estratégico assume-se como um pré-requisito para um alinhamento entre a gestão e estratégia da empresa, factor fundamental para obter sucesso empresarial. Esta perspectiva é defendida por Liu (2012), ao considerar ser a internet um médium inovador que acelera a troca de informação e direcciona as empresas para um efectivo intercâmbio de informação com os seus clientes, potenciando ainda processos inovadores de melhoria dos produtos. Sendo também o único meio que ajuda no quadro da transformação do próprio marketing (Faqih, 2016).

É claro que perante este contexto, gerir uma marca no século XXI é mais complexo que nunca devido ao avanço da tecnologia (Balmer, 2012). Assumindo-se, a Internet como uma verdadeira arma de comunicação de marketing a nível global, assim como uma fonte primária de informação, é importante porque influencia a forma como as empresas operam e o próprio estilo de vida das pessoas (Klaus & Nguyen, 2013). Responde também ao ambiente dinâmico, permitindo um maior envolvimento de experiência de marca e um “engagement”<sup>80</sup> nas comunidades através da interação e, assim, permitindo a construção de relações, incentivando a confiança e proporcionando maior valor aos consumidores (Klaus, Gorgoglione, Pannelio, Buonomassa, & Nguyen, 2013).

Para uma marca tradicional, expor-se on-line é uma aventura perigosa, que pode ter efeitos positivos ou negativos na sua imagem de marca. Os efeitos podem assumir diferentes formas: desde mudanças nas associações de marcas a mudanças na atitude geral em relação à marca. Isso explica a necessidade de medir e entender o impacto de uma visita a um site na imagem da marca (Müller & Chandon, 2003).

A abordagem de Voorveld, Neijens e Smit (2009), considera que as respostas comportamentais dos consumidores às marcas on-line são influenciadas por três fatores: (1) as características do website da marca, (2) os estados psicológicos dos utilizadores durante a navegação no website e respostas internas dos

---

<sup>80</sup> Conceito que define uma estratégia de marketing que envolve diretamente os consumidores incentivando-os e convidando-os a participar na construção e evolução de uma marca ou de uma experiência de marca. Uma abordagem que em vez de olhar para os consumidores como receptores passivos de mensagens, lhes confere um papel activo no quadro da construção, na produção e cocriação de programas de marketing, desenvolvendo assim uma relação de proximidade com a marca.

utilizadores ao website. Esses três fatores foram o mote de vários estudos que analisam as experiências de marcas on-line através dos websites.

Os consumidores considerarão a organização, que está relacionada aos elementos (pessoas, valores e programas) conectados à marca, que podem orientar a escolha e fornecer diferenciação significativa no mercado (Nguyen, Nguyen, Duong, & Le Thai, 2019).

Websites de sucesso são assim cruciais para as empresas, pois fornecem uma plataforma para promover produtos e serviços e são uma via para gerar receitas, atraindo mais clientes. Infelizmente, nem todos os websites transformam visitantes em clientes ou mantêm clientes após suas compras iniciais (Karmokar, Singh, & Tan, 2013). Deverá, portanto, existir no quadro das empresas uma estratégia de presença na internet alinhada como uma estratégia dos sistemas e tecnologias de informação da organização, que por sua vez deverá ter um claro e inequívoco enquadramento organizacional.

“Se não consegues medir, não consegues gerir”<sup>81</sup>, esta afirmação atribuída a Peter Drucker, mas usada também por outros autores entre os quais Paisley & Henshaw (2014), a fim de salientar a questão da realização de medições a fim de aferir a performance de questões que se prendem com a circulação de informação e dados. É neste sentido que aferir qual o desempenho do Website de uma empresa e qual o seu efectivo contributo no quadro dos objectivos gerais de uma organização assume uma importância inegável tendo em linha de conta o crescente grau de importância destas tecnologias no mundo actual. A informação inerente ao desempenho dos websites é cada vez mais um activo valorizável no contexto empresarial, facultando às esferas de direcção informação relevante tendente à tomada de decisão. A avaliação de um website deve permitir identificar debilidades e pontos fortes, podendo assim ser uma ferramenta estratégica no que concerne à melhoria da presença online das organizações (Agarwal & Venkatesh, 2002). Consistindo na sua apreciação e medição do seu desempenho (Hung & Mcqueen, 2004).

Na era do marketing digital, as marcas precisam criar muito conteúdo on-line para manter o engagement com seus públicos. As marcas também tendem a

---

<sup>81</sup> “If you can't measure it, you can't manage it” Afirmação que se supõe da autoria de Peter Drucker, no entanto há alguma polémica se efectivamente a proferiu ou não.

compartilhar muitas postagens que não promovem diretamente a marca, tais como informações sobre o domínio e as utilidades do produto, insights relacionados a fim de fomentar o engagement com seu público. A criação de conteúdo online em escala apresenta desafios para manter a consistência no tom de mensagens de uma marca, o que é muito importante na perspectiva de uma marca para garantir uma impressão persistente nos seus clientes e públicos-alvo. Monitorizando e mantendo a consistência da marca em grande escala assume-se como uma tarefa difícil que exige custos ao nível de recursos humanos especializados (Roy, Niloy, Sural, Chhaya, & Natarajan, 2019).

No quadro deste estudo as unidades de análise utilizadas consistem assim numa amostra de websites das PME portuguesas recolhida de forma estratificada e proporcional da base de dados SABI, seleccionadas de forma randómica.

#### 5.5.2 - Definição do modelo de ficha de análise

A revisão teórica realizada enuncia que o mundo actual é um mundo de Marcas, que na era digital assumem grande relevância na interacção contínua com os consumidores (Oliveira , 2019) . E a fim de potenciar essa interacção permanente os websites têm de disponibilizar funcionalidades que permitam efectivamente potenciar essas marcas de forma activa e assim efectivamente beneficiar do advento de toda a revolução digital.

A grande questão inerente à experiência digital é que não se trata apenas de implementar tecnologia, não basta investir na tecnologia esperando que ela crie uma experiência digital sozinha, é preciso conectar todos os pontos da estratégia. Grande parte da experiência digital vem do conteúdo que a marca quer passar. As tecnologias podem ser ferramentas incríveis para chamar a atenção dos consumidores para produtos e serviços e para proporcionar mais interatividade, mas o conteúdo deve ser bem pensado e bem feito, direccionado ao público-alvo. Outro ponto necessário para uma boa experiência digital é a usabilidade. O conteúdo deve ser comunicado de uma forma fácil para o consumidor entender e interagir, com uma interface intuitiva e prática. Diretamente ligado a isso estão questões técnicas de desenvolvimento, que precisam garantir que a tecnologia funcione corretamente.

Esta enunciação, assume-se claramente como um ponto de partida para a construção de um instrumento de recolha de dados, neste caso concreto uma grelha de observação. De certa forma e, transversalmente a alguns dos estudos consultados (Carrillo-Durán, 2005; Dias, 2012; García García, 2012; Fuente Martinez, 2011; Garcia & Diaz, 2010; Filipe, 2010; Akrimi & Khemakhem, 2014; Shin, Pang, & Kim, 2015; Agesen & Heyer, 2016; Chan, Leung, Tan, & Tse, 2015; Garcia, Carrillo-Durán, & Gimenez, 2017), a grelha de observação e registo assume-se como elemento primordial.

As Propriedades intrínsecas aos próprios websites são o Conteúdo, a Usabilidade e Interactividade. O Conteúdo, uma vez que o conteúdo do site como a qualidade desse mesmo conteúdo, assim como a forma como ele é organizado e a relevância do mesmo para o objetivo do site se assume como determinante no quadro de múltiplos estudos (Bruce, 1998; Cyr, 2008; Cyr and Head, 2013; Ganguly et al., 2009; Tarafdar and Zhang, 2005, 2008). Resumindo, o design da informação é uma característica importante de um website e, portanto, pode ter um impacto favorável na favorabilidade do site corporativo (Ageeva, Foroudi, Melwar, Nguyen, & Dennis, 2019). A Usabilidade, que inicialmente era assumida como um atributo de qualidade inerente ao software. Assume-se actualmente como uma vantagem competitiva que ajuda a obter eficácia, eficiência e satisfação dos utilizadores, estando directamente relacionada ao nível de experiência do utilizador e afecta a competitividade do site (Zeng & Chen., 2009; Garret, 2011; Lynch & Horton, 2004; Krug, 2000; Nguyen, Nguyen, Duong, & Le Thai, 2019;). A Interactividade, que se assume como propriedade importante para os websites (Zanariah, 2015). Hallahan (2003) sugere que a interactividade é um factor chave nos processos relacionais que levam à produção de resultados relacionais no ambiente online. A interatividade é a vantagem mais destacada entre os recursos distintivos da Web (Cho & Cheon 2005; Morris & Ogan, 1996; Rafaeli & Sudweeks, 1997; Štavljanin & Jevremović, 2017).

A articulação destas propriedades de forma eficaz permite que os websites cumpram a sua função, a de divulgar, disseminar, facilitar a utilizações dos websites assim como potenciar que os mesmos se tornem efectivamente elementos activos no quadro da construção de marca.

Assumindo que a variável dependente é a capacidade que os websites têm ou não para intervir no processo de construir uma marca através de expressões

da marca presentes nos websites das PME Portuguesas. Em termos de variáveis independentes emergem o conteúdo a usabilidade e a interactividade. As oscilações inerentes ao maior ou menor nível de presença destas variáveis nos websites influirá claramente na variável dependente, ou seja, determinará qual a performance do website no quadro da sua intervenção estratégica no complexo constructo que é a marca.

### 5.5.3 - Variáveis dependentes e independentes do modelo de investigação

As variáveis enunciadas no quadro desta investigação subdividem-se em dependentes e independentes. Quanto à variável dependente de certa forma a mesma está sempre presente nos websites, uma vez que a própria existência de um website obriga de alguma forma a que a mesma exista, sendo neste caso concreto a capacidade inerente aos websites de transmitir a marca. No entanto a sua presença mais ou menos acentuada deve-se às alterações inerentes às variáveis independentes, que neste estudo são o conteúdo, a usabilidade e interactividade. Estas variáveis independentes, são as responsáveis por variações e fenómenos que possam ocorrer.

A manipulação e especialmente a articulação destas variáveis pode inequivocamente ser a responsável pela melhoria da experiência do utilizador com a organização e desta forma potenciar a obtenção de uma mais valia competitiva, influenciando assim directamente na performance da variável dependente, ou seja, a capacidade que o website tem de transmitir a marca de uma forma melhor ou pior. A Figura 92 sintetiza a abordagem realizada no quadro do trabalho. Onde a articulação das três variáveis independentes (conteúdo, usabilidade e interactividade) influi de forma decisiva na variável dependente (capacidade estratégicas dos websites para integrar a disseminação da experiência de marca das PME. Claro que tendo em linha de conta que a experiência de marca não é um constructo exclusivo do entorno online, tratando-se de um dos factores que influencia o complexo processo de construção de marca, como ficou patente nos capítulos referentes ao marco teórico, e, como tal, além deste ambiente online há que adicionar a experiência prévia com a marca por parte dos stakeholders, outras expressões da marca



por outros canais. Todo o somatório das percepções que os utilizadores formularem sobre a marca resultará a experiência de marca.

Neste caso concreto a variável dependente assume-se como a capacidade estratégica inerente aos websites para funcionar como um activo com potencial para gerar valor, ou seja, estratégico e actuante que efectivamente integre processo de construção e disseminação da experiência de Marca das PME. Num

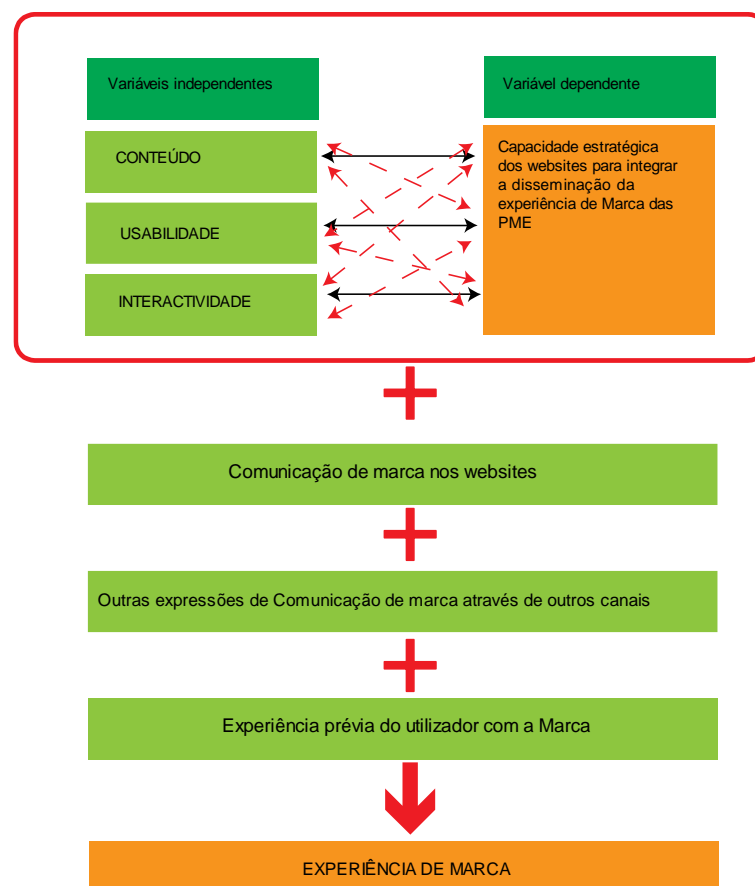
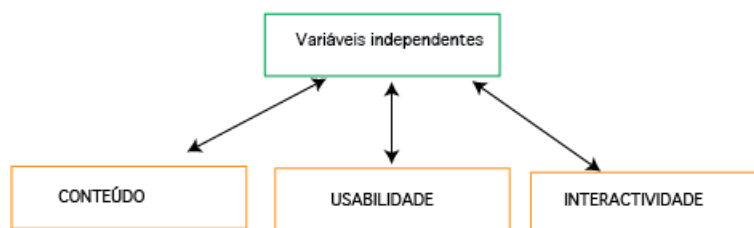


Figura 92-Síntese da abordagem realizada. Fonte: elaboração própria, baseado em Garcia (2012)

entorno tão tecnologicamente mediado como o que vivemos, torna-se imprescindível que as organizações dirijam a sua atenção para as mudanças provenientes de inovações de carácter disruptivo que com muita frequência poem em causa modelos de negócio instituídos. Neste sentido, o planeamento empresarial carece de estar atento a essas mudanças para possibilitar a prossecução de estratégia vencedoras (Oliveira, 2019).

No que concerne às variáveis independentes, figura 93, neste estudo emergem como: O conteúdo, a usabilidade e a interactividade. Uma vez que a forma como se procede à manipulação, combinação e articulação destas variáveis irá influir na performance da variável dependente, ou seja na criação de valor estratégico por via do website através da construção de percepções que visem a disseminação da experiência de marca online.



*Figura 93-Variáveis independentes. Fonte: elaboração própria*

Um website corporativo, fornece dicas sobre a natureza de uma organização, pode influenciar a percepção dos espectadores da organização (Braddy, Thompson, Wuensch, & Grossnickle, 2003). Onde o conteúdo é um factor fulcral uma vez que a informação que disponibiliza é vista como um passo à frente em direcção à satisfação (Flavián, Guinalíu, & Gurrea, 2006) (Flavián, Guinalíu, & Gurrea, 2006) , por sua vez usabilidade ou a facilidade de uso percebida permitindo aos utilizadores encontrarem facilmente o que procuram (Lin, Zhang, Koubek, & Mourant, 2006). E a interactividade pois nos dias de hoje muitas empresas têm os seus modelos de negócios apoiados na internet e como tal nos websites denominados dinâmicos, que significa que no mesmo operam múltiplas tecnologias tendentes à customização do website, direccionando-o para as necessidades de conteúdo e interacção dos utilizadores (Laco & Kallová, 2017).

#### 5.5.3.1 - Variável independente: interactividade

A interactividade assume-se assim como um meio com potencial para reduzir o impacto de uma ausência de contacto directo entre as organizações e os seus stakeholders, destacando-se por exemplo a relação que permite estabelecer entre consumidor e vendedor. Possibilita às organizações dar uma resposta que crie percepções positivas a perguntas e solicitações dos utilizadores melhorando

claramente assim a comunicação que com eles estabelecem através do recurso à interactividade.

A Internet disponibiliza todo um potencial interactivo, incluindo a sincronia a personalização, conveniência etc. Consequentemente, as organizações tentam incrementar os níveis de interatividade nos seus websites, disponibilizando vários recursos de comunicação, incluindo chats em tempo real, optimização de mecanismos de busca, etc. (Yoo, Lee, & Park, 2010). Facilita assim, o processamento de informações, eliminando ou reduzindo o número de informações desnecessárias. Além disso, a interatividade permite ao utilizador organizar as informações, economizar tempo e orientar sua pesquisa (Sicilia, Ruiz, & Munuera, 2005). É nesta perspectiva que a interatividade pode ter um efeito positivo na satisfação, eficácia, eficiência e atitude geral dos utilizadores de websites (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003). Esta perspectiva é reforçada por Garret (2011), que considera que na mente dos utilizadores, é criada uma impressão sobre uma organização, sendo esta impressão inevitavelmente criada pela sua interação deles com o website.

É inegável que a interactividade opera assim ao nível das percepções dos utilizadores sobre uma organização e, que a genealogia destas percepções se trata de um constructo de carácter multidimensional. Stuer (1992), aborda as questões da interatividade na perspectiva do utilizador e sob a forma de interactividade percebida, definindo-a como “a medida em que os utilizadores podem participar modificando a forma ou o conteúdo de um website em tempo real”. Emergem assim as questões da participação e personalização do conteúdo dos websites. Esta perspectiva assenta na possibilidade de interações em tempo real e bidireccionais realizadas entre Utilizadores e, entre utilizadores e empresas. Blattberg e Deighton (1991), reforçam esta perspectiva, abordando a interatividade sob o prisma da comunicação interpessoal, definindo interatividade percebida como uma comunicação directa entre duas partes, independentemente da distância ou do tempo. Por sua vez, Palmer (2002) considera que a interatividade percebida do site está relacionada com a capacidade de personalizar a aparência e o conteúdo, bem como a interacção com o gestor do website e outros utilizadores. Liu e Arnett (2000) acreditam que as facetas que surgem repetidamente durante a definição do conceito de interatividade são a comunicação bidireccional é definida como "a possibilidade de estabelecer uma comunicação bidireccional entre

o utilizador e a empresa e entre os próprios usuários". E a "sincronia", que se refere ao grau de simultaneidade entre a solicitação do utilizador e a resposta da empresa e, finalmente, aporta um o terceiro aspecto, que diz respeito ao controle exercido pelo utilizador sobre a navegação.

Carrillo-Durán (2005), de certa forma sintetiza todas estas perspectivas caracterizando uma experiência interactiva como aquela que se desenvolve no entorno digital (designe-se por internet, Tv Interactiva, rádio móvel...) de uma forma livre com uma ou várias pessoas em tempo real. A mesma autora defende que as questões da interactividade assentam em 3 parâmetros: o controle activo, que assenta essencialmente na acção voluntária e instrumental de quem dirige a comunicação; a multidireccionalidade, no respeitante à comunicação e a sincronia, ou tempo real.

Wu (2006), por sua vez, postula que o grau de interatividade real depende de quem a percebe, porque cabe ao utilizador perceber a adequação potencial fornecida pela interatividade real. O mesmo autor defende que a interactividade percebida é composta de três dimensões: controle percebido, responsividade percebida e personalização percebida.

Simmons et al (2010), consideram que há uma série de promessas feitas por marcas que dependem do design do site e das experiências oferecidas. Assim, num ambiente mediado por computador, ao permitir a interação, permite-se também que o utilizador de alguma forma atribua habilidades psicológicas humanas ao elemento interactivo, aumentando assim o processamento de informação por parte do utilizador, especificamente no que concerne à sua persuasão e à obtenção dos resultados psicológicos relacionados (Kim & Sundar, 2012).

A fim de garantir a experiência emerge a interatividade, que tem sido definida como qualquer forma de comunicação que permita replicar a conversa face a face: "uma expressão da extensão em que uma dada série de trocas de comunicação, qualquer terceira (ou posterior) transmissão (ou mensagem) está relacionada ao grau de que as trocas anteriores referiam mesmo a transmissões anteriores (Rafaeli, 1998)."

A interatividade desempenha um papel proeminente no que concerne a moldar as mensagens adaptando-as ao indivíduo subindo assim os seus índices de persuasão (Li & Li, 2014). Num estudo conduzido por Sundar, et al.(2003) con-

cluiu que websites com mensagens caracterizadas por níveis mais altos de interatividade geram impressões positivas sobre as mensagens. Li & Li (2014), acrescentam que níveis mais altos de interatividade nas mensagens gerarão uma persuasão positiva em relação à fonte e ao conteúdo da mensagem. A interatividade dá um contributo decisivo para fidelizar utilizadores e aumentar a satisfação dos mesmos (Tsai, 2011). Nesta perspectiva, a melhoria da interatividade de um website só é viável como vantagem competitiva se levar a algum resultado mensurável para a empresa (Karen, Shanahan, Hopkins, & Lindsey, 2015).

Brasel & Gips (2011), consideram que os efeitos de exposição à marca podem ser especialmente poderosos quando as marcas são colocadas conjuntamente com objectos controláveis pelos utilizadores em ambientes interactivos. Por outro lado, Lilleker (2015) considera que a existência da web 2.0 tem algum efeito, embora limitado, na política de branding; refere que o i-branding está a ser adoptado apenas de forma parcial, mais particularmente, no respeitante aos pilares de interatividade e compreensão do cliente. Considera o autor que a Web 2.0 adiciona uma nova camada de recursos que podem moldar as percepções das organizações. Acredita-se que a interatividade do site tem impacto na informação que é obtida, como essa informação é apresentada e processada, assim como na credibilidade percebida do site (Jensen, et al., 2014). Em Adição ao contexto social e afectivo, o grau de interactividade percebido referente a um website pode alterar significativamente o comportamento individual dos consumidores (Blazevic, Wiertz, Cotte, de Ruyter, & Keeling, 2014). E, nesta perspectiva, a importância da capacidade dos utilizadores de interagirem e controlarem os conteúdos que acessem na internet não pode ser exagerada. Blazevic et al (2014) concluem que a interactividade demonstrou promover a fidelização do consumidor e que consumidores fidelizados são mais propensos a sentir uma ligação mais forte com a marca. Reforçando esta perspectiva, Karen et al (2015) concluem que os componentes da comunicação e de controle de interatividade estão significativamente relacionados com a frequência de visita a um site bem como frequência de compra reforçando assim a perspectiva de Song e Zinkhan (2008).

Teo et al. (2003) trabalharam as questões da interatividade em termos de comunicação obtendo respostas de que forma a instalação de formulários de feedback, chats e fóruns on-line, para compreenderem de que forma essas instala-

ções melhoraram a satisfação dos utilizadores assim como a eficácia dos websites. E é essencialmente nesta perspectiva que este estudo assenta, na questão da disponibilização de ferramentas interactivas a fim de potenciar a satisfação do utilizador e, consequentemente a sua fidelização para com o website. O que não deixa sombra de dúvida é o facto de que a interatividade melhora a experiência do utilizador (Sutcliffe & Hart, 2016).

Merrilles (2016) apresenta duas possibilidades de abordagem à interactividade no contexto das marcas distinguindo-as entre marcas funcionais e marcas hedónicas. E de que forma a interactividade potencia o envolvimento do utilizador.

Esta abordagem mostra efectivas alterações no que se refere ao utilizador e mostra de que forma a interactividade potencia de forma efectiva a experiência de marca. Assim, as dimensões relevantes da experiência da marca fundem-se com as dimensões de interatividade relevantes, com um padrão contrastante entre marcas funcionais e marcas hedónicas (Merrilles, 2016).

A interatividade de um website constitui um dos pilares fundamentais da comunicação 2.0, em que as empresas perdem parte do controle da mensagem permitindo ao utilizador assumir o protagonismo na criação de conteúdo (Garcia & Diaz, 2010). É, portanto, considerada uma característica do meio e operacionalizada por meio de várias ferramentas de interface que proporcionam oportunidade de interação (Sundar, Bellur, Oh, Xu, & Jia, 2014).

Garret (2011) considera que o conceito de marca se estende muito além do visual. A identidade de marca – é um conjunto de associações conceptuais ou reacções emocionais - é importante porque é inescapável. Na mente de seus utilizadores, uma impressão sobre sua organização é inevitavelmente criada pela sua interação com o website da mesma.

Aagessen e Heyer (2016), no seu estudo relacionam os atributos da experiência interactiva com os da "personalidade da marca", um modo comum de quantificar como uma marca deve ser percebida. Mostrando que atributos particulares afectos à interactividade, como uma interação de fluxo contínuo, em vez de discreto, estão relacionados com características específicas da marca. Os resultados que obtiveram estabelecem um claro significado comercial para formas mais profundas e sistemáticas de analisar e criticar experiências interactivas. Há assim evidencia empírica entre relações entre atributos de interatividade e uma perso-

nalidade de marca (Aagesen & Heyer, 2016). Desses três atributos, o design visual geralmente recebe mais atenção das equipes de produtos digitais interessadas em transmitir os atributos certos da marca. Isso não é necessariamente devido à falta de apreciação pelas outras duas facetas. Muitas vezes, é mais fácil especular como um esquema de cores específico ou um logotipo pode afetar a marca do que entender a influência de algo invisível como um padrão de interação.

Manipular o design de interação com um olho no impacto da marca pode ser particularmente desafiador. No centro deste desafio está alguma incerteza sobre quais são as relações entre tipos específicos de design de interação e branding. Por exemplo, que tipo de interação faz uma marca parecer "sofisticada"? Que tipo de interação torna "profissional"? A pesquisa pode ajudar a responder a algumas dessas perguntas, medindo os efeitos que as decisões de design de interação têm nas percepções dos utilizadores sobre os atributos da marca.

Aagesen & Heyer (2016) selecionaram um conjunto de qualidades específicas de interatividade (que chamaram de atributos de interatividade) e mediram seus impactos na emoção e na percepção da marca.

Os atributos de interatividade estudados por Tolstrup e Heyer incluem:

1. Capacidade de resposta: Com que rapidez um elemento responde a uma acção do utilizador
2. Manipulação directa ou indirecta: se um utilizador pode manipular um elemento directamente interagindo com o próprio elemento (por exemplo, clicando nele) ou indirectamente (por exemplo, usando uma ferramenta como o controle deslizante);
3. Precisão: quão preciso um utilizador pode ser ao interagir com o elemento (por exemplo, poder seleccionar partes específicas de um elemento ou apenas o todo);
4. Flexibilidade: como é fácil ou difícil para um utilizador efectuar uma alteração num elemento (por exemplo, clicar duas vezes para expandir um elemento ou simplesmente passar o mouse sobre o elemento para expandi-lo);
5. Comportamento contínuo ou discreto: como contínuo ou discreto (com pausas ou etapas separadas) as transições entre estados, assim como a forma como o sistema comunica as acções disponíveis e

as consequências dessas ações (Tolstrup e Heyer chamam esse atributo de “Feedback”);

6. Comportamento esperado ou inesperado: se o comportamento de um elemento está de acordo com as expectativas do utilizador;
7. Comportamento consistente ou inconsistente: se o comportamento de um elemento está de acordo com os padrões estabelecidos (internos ou externos ao sistema).

No respeitante à interactividade pode intervir e por vezes tornar-se ele próprio produtor de conteúdo, assume-se como um factor determinante para a inclusão desta variável como variável independente. No quadro da variável dependente associada à interactividade, ao mesmo será corporizada sob a designação *engagement* (Shin, Pang, & Kim, 2015), ou seja, de que forma os websites disponibilizam um conjunto de funcionalidades interactividade, as características inerentes aos novos media, onde o utilizador não é passivo, mas de alguma forma a fim de fidelizarem os visitantes.

Os indicadores inerentes a esta variável permitirão compreender em que medidas as PME recorrem à interactividade para potenciar a relação com os seus stakeholders e aferir que tipologias de uso fazem da mesma as PME em estudo.

Na tabela 54, encontram-se os indicadores previstos no quadro deste estudo, assim como o referencial teórico de onde os mesmos emergem.



Tabela 54-Indicadores de primeiro e segundo nível referentes à variável independente Interactividade extraídos da bibliografia de referência. Fonte: elaboração própria

Variável independente	Indicadores de primeiro nível	Indicadores de segundo nível	Autores
<b>Variável independente</b> <b>Interactividade</b>	<b>DIALOGO</b>	Registos, Newsletters; Cookies; Questionários; Concursos; cupões;	(Ha & James, 1998); (McMillan, 2002); (Shin, Pang, & Kim, 2015); (Robbins & Stylianou, 2003); (Song & Zinkhan, 2008); ; (Hasan & Abuelrub, 2010); (Merrilles, 2016); (Ghose & Dou, 1998); (Heeter, 1989); (Kioussis, 2002); (Macias, 2003); (Massey & Levy, 1999); (Elliot, Mørup-Petersen, & N., 2000) (Wu, 1999) (McMillan, 2002); (Soto-Acosta & Meroño-Cerdan, 2006) ; (Merrilles, 2016); (Huang, Le, Li & Gandha, 2006);
		Personalizações; Línguas diferentes; mudar a cor de fundo; pesquisa avançada; Multimédia; Google maps;	(Macias, 2003); (Mich, Franch, & M., 2003) ; (McMillan, 2000) (Coyle & Thorson, 2001); (Massey & Levy, 1999); (Sicilia & Munuera, 2005); (Dou & Krishnamurthy, 2007); (Elliot, Morup-Petersen, & Bjorn-Andersen, 2000) (Hasan & Abuelrub, 2010)
		Jogos, animações e outras experiências tendentes à participação;	(Kioussis, 2002) (Macias, 2003) (Ha & James, 1998) (Elliot, Morup-Petersen, & Bjorn-Andersen, 2000) (Huizingh, 2000) (Robbins & Stylianou, 2003); (Dou & Krishnamurthy, 2007); (Hasan & Abuelrub, 2010)

Os diversos indicadores aqui enunciados visam efectivamente dotar o website de funcionalidades do espectro da interactividade. A primeira empresa a abraçar esta abordagem de personalização foi a Amazon, que recomendava produtos ao cliente tendo com base os dados de compra do cliente e de outros clientes com perfil semelhante (Novais de Paula, et al., 2019).

Esta abordagem estabelece inequivocamente uma sensação de diálogo, tendo em linha de conta a forma como a mesma se processa e, por este motivo esse foi o nome atribuído ao indicador de primeiro nível.

Se abordarmos numa primeira instância os indicadores enunciados constatamos que têm efectivamente um denominador comum, ou seja, quer o registo no website, quer a subscrição de uma newsletter, o aceitar cookies, responder a questionários, participar em concursos ou solicitar cupões, implica claramente

uma transmissão de dados entre o utilizador e a empresa, onde por um lado o utilizador fica a ganhar com a obtenção de uma experiência mais personalizada e como tal direccionada para melhor corresponder às suas necessidades satisfazendo assim as suas expectativas. O mesmo sucede com os reatentes indicados aqui enunciados, como a possibilidade de alterar a língua do website, alterar a cor de fundo, ou outras personalizações como por exemplo aumentar o tamanho da tipografia para pessoas com menos capacidade visual, poder proceder a uma pesquisa avançada, filtrando aquilo que efectivamente se procura e encontrando de forma mais fácil e customizada o conteúdo desejado, assim como a facilidade de localizar a empresa via disponibilização de um mapa onde se possam encontrar pontos de referência que seja efectivos e que permitam assim localizar o espaço físico da empresa sempre que se revele necessário. Também a utilização de jogos animações e experiências interactivas que visem efectivamente a participação podem contribuir decisivamente para que o cliente estabeleça uma melhor relação com aquela empresa em detrimento de outra. Basta equacionarmos por exemplo um cenário de personalização de um produto por via do website. Por exemplo uma loja de t-shirts, onde teríamos a possibilidade de escolher a cor, o tamanho, o objecto gráfico a estampar na mesma assim como o posicionamento do mesmo no produto. Oliveira (2019), considera que a criação de experiências positivas no acto de relação de compras, podem constituir um factor suplementar de atracção, memorização e desejo de repetição na relação com uma marca.

Todas estas interacções com o website, permitirão às empresas recolher dados tendentes à criação de um perfil de cliente, perfil este que pode ser determinante que a empresa possa de uma forma mais sustentada ir ao encontro das necessidades dos clientes, podendo assim servi-lo melhor, satisfazendo os seus desejos e corresponder às suas expectativas e como tal ser, por isso, não apenas mais reconhecida mas mais apreciada. O recurso a sistemas de informação com potencial para recolher e armazenar informação sobre clientes, ou possíveis clientes, permite que as empresas analisem os mesmos e direcionem a sua estratégia visando a satisfação dos clientes de uma forma sustentada por esses dados e como tal com muito mais facilidade. Quanto maior for o conhecimento que as empresas tenham dos seus públicos, quer em termos de interesses, necessidades e expectativas mais facilmente poderão direccionar a sua abordagem no sentido de melhorar o serviço que prestam. Nesta perspectiva, a Web assume o papel de

intermediário entre as marcas e os consumidores e permitindo a comunicação de um produto ou serviço apenas a quem nele manifeste interesse ou por ele seja aliciado. Esta abordagem do Marketing potencia a fidelização de clientes, a criação de valor para as marcas, auxiliando o consumidor a sentir-se único. Neste sentido, encontramos-nos perante uma abordagem de Marketing Personalizado, ou seja, uma tipologia de Marketing que valoriza o cliente ao ponto de lhe transmitir, de o fazer sentir que colabora activamente na construção da mesma, pois sente que dialoga com a marca, que é seu conhecido ao ponto de se sentir importante para elas. Quanto mais memorável for a experiência de um consumidor com uma marca, maior será a probabilidade de querer repetir (Oliveira, 2019).

#### 5.5.3.2 - Variável independente: conteúdo

Existe uma proporcionalidade directa no que concerne ao aumento do número de pessoas com acesso à internet assim como a disponibilidade no mercado de cada vez mais dispositivos que potenciam e facilitam esse acesso, emerge a questão que tipologia de conteúdos são disponibilizados e se a sua consistência é susceptível de influenciar os seus utilizadores. No contexto actual vivemos num mundo de imersão de conteúdos, onde os conteúdos disponibilizados na web estão disponíveis em todo o lado e em todo o momento. É neste sentido que a criação de conteúdo web deve ter efectivamente o objetivo de garantir a melhor experiência possível ao seu utilizador, contrariando o que acontece em diversos websites que recorrem a uma primazia da componente estética em detrimento de um conteúdo que efectivamente potencia a criação e estreitamento de relações que visem a criação de mais valias futuras para a organização.

O conteúdo dos websites tornou-se naturalmente uma das questões mais importantes para as empresas que desejam maximizar os lucros promovendo seus serviços ou produtos em um mercado competitivo e limitado (Rahimnia & Hassanzadeh, 2013). Neste sentido, o conteúdo é parte integrante a essência de qualquer website. Sem bom conteúdo, a sua tecnologia, os seus gráficos são simples recipientes vazios.

Na era do marketing digital, as marcas precisam criar muito conteúdo online para manter o envolvimento com seus públicos. Tendem a compartilhar muitas postagens que não promovem diretamente a marca, como informações sobre o domínio e a utilidade do produto, insights de natureza diversa que visam envolver o seu público. Esta tipologia de criação de conteúdo em escala apresenta desafios para manter a consistência no tom de mensagens de uma marca, o que é muito importante na perspectiva de uma marca para garantir uma impressão persistente em seus clientes e públicos-alvo. Monitorizando e mantendo tal marca a consistência em larga escala é difícil e exige custos humanos especializados (Roy, Niloy, Sural, Chhaya, & Natarajan, 2019).

Por outro lado, há a questão da classificação nos motores de pesquisa, de onde emergem as questões do Search Engine Optimization (SEO) que também esta intimamente relacionada com a questão do conteúdo, os browsers classificam o website tendo em linha de conta não apenas o nível de execução técnica

do mesmo, mas também o conteúdo que dispõem, potenciando assim a classificação dos rankings nos motores por repetição de palavra chave no conteúdo dos mesmos. Nesta perspectiva o conteúdo assume-se como uma propriedade dos websites de importância vital no que concerne à classificação do site pelos motores de pesquisa, factor que permite que o mesmo seja encontrado com mais facilidade, mas também para os próprios stakeholders, que numa primeira instância podem ter o primeiro contacto com site através de uma pesquisa.

Mas o facto de ter um bom conteúdo também não é suficiente para conferir mais valias. O conteúdo deve ser organizado (Goto & Cotler, 2002). Complementarmente, o conteúdo disponibilizado deve ser alvo de actualizações/optimizações permanentes, garantindo assim que a organização não é afectada em termos de credibilidade e, consequentemente a reputação não sofre também qualquer mácula negativa que possa influir na performance da organização (Chiou, Chi-Fen Hsu, & Hsieh, 2013). Há que ter sempre em linha de conta que a satisfação do cliente e o conteúdo do site estão intimamente relacionados. Um estudo sobre as preferências dos consumidores em relação às compras na Internet indicou que o conteúdo de um website afecta os padrões de compra dos consumidores (Kim & Stoel, 2004).

Os utilizadores dos canais on-line procuram diversão, entretenimento e, em última análise, um senso de conexão por meio de interações sociais e partilha de conteúdo (Hoffman & Novak, 2013).

Em termos estratégicos organizacionais, o conteúdo também assume uma importância vital, Shin, Pang, & Kim(2015), consideram a existência de 4 dimensões nos websites que potenciam uma comunicação dialogante, a saber, divulgação, acesso, disseminação de informações e “engagement”, concluem no seu estudo que apesar das potencialidades inerentes aos websites para desenvolver uma comunicação multidirecional, na maior parte dos casos centram-se essencialmente na divulgação e disseminação de conteúdo informativo, ou seja informações sobre produtos e serviços , notícias ou anúncios sobre a organização, eventos, promoções e novas ofertas. Outros tipos de informação que são úteis para o público, como oportunidades de emprego e links para perguntas e respostas frequentes. Concluindo o estudo considerando existir uma maior prevalência dos recursos informativos quando confrontados com recursos que potenciam o “engagement”.

O conteúdo é de fulcral importância no quadro da estratégia dos websites corporativos, uma vez que de alguma forma o interesse pela temática acaba por alguma forma ser o cerne da atracção de visitantes ao website. No quadro desta propriedade, revelou-se pertinente integrar as variáveis independentes divulgação e disseminação de informação (Shin, Pang, & Kim, 2015). E compreender assim em que medida os websites das empresas estão mais vocacionados para uma linguagem mais informativa ou mais mercantilista. A existência destes dois níveis de conteúdo permite aferir se a empresa se limita a disponibilizar conteúdo básico ou se já transitou em termos evolutivos para uma fase que podemos caracterizar de conteúdo avançado, ou seja disponibiliza conteúdos a fim de criar efectivamente mais valias. Até pela questão da optimização dos motores de pesquisa (SEO), que apenas leem recursos textuais nos websites a disponibilização de mais conteúdos potencia uma subida nos rankings dos motores de pesquisa, melhorando o posicionamento do website nas pesquisas, tornando-se assim o conteúdo o vector mais importante no quadro dos websites.

Os websites são uma mescla de conteúdo estático e dinâmico. Páginas estáticas são aquelas que definem explicitamente a marca que uma empresa representa como sua missão, visão e valores fundamentais. Geralmente, a frequência dessas postagens é bem menor e, na maioria das vezes, postada durante o lançamento do site. As páginas da web dinâmicas geralmente compreendem o conteúdo usado para o envolvimento contínuo com o público (Roy, Niloy, Sural, Chhaya, & Natarajan, 2019).

Tabela 55-Indicadores de primeiro e segundo nível extraídos da bibliografia referentes à variável independente conteúdo. Fonte: elaboração própria

Variável independente	Indicadores de primeiro nível	Indicadores de segundo nível	Autores
Conteúdo	DIVULGAÇÃO	Missão-visão-valores	(Hasan & Abuelrub, Assessing the quality of web sites, 2010); (Robbins & Stylianou, 2003); (Shin, Pang, & Kim, 2015); (Roy, Niloy, Sural, Chhaya, & Natarajan, 2019).
		História	(Soto-Acosta & Meroño-Cerdan, 2006); (Hasan & Abuelrub, Assessing the quality of web sites, 2010); (Robbins & Stylianou, 2003); (Shin, Pang, & Kim, 2015); (Roy, Niloy, Sural, Chhaya, & Natarajan, 2019).
		Parceiros	(Elliot, Morup-Petersen, & Bjorn-Andersen, 2000)
		Mensagem do CEO	(Robbins & Stylianou, 2003); (Soto-Acosta & Meroño-Cerdan, 2006); (Shin, Pang, & Kim, 2015); (Roy, Niloy, Sural, Chhaya, & Natarajan, 2019).
		Organograma	(Robbins & Stylianou, 2003); (Shin, Pang, & Kim, 2015);
		Links para redes sociais	(Shin, Pang, & Kim, 2015); (Roy, Niloy, Sural, Chhaya, & Natarajan, 2019).
		Segurança e Privacidade	(Soto-Acosta & Meroño-Cerdan, 2006); (Cochran, 1977)
		RSC	(Robbins & Stylianou, 2003) (Capriotti & Moreno, 2007)
		Identidade Visual corporativa	(Whitenton, 2016) (Flavián, Guinalíu, & Gurrea, 2006); (Avouris, Tselios, Fidas, & Papachristos, 2003); (Hasan & Abuelrub, 2010) (Younghwa & Kozar, 2012); (Dou & Krishnamurthy, 2007); (Hamzah, Syed Alwi, & Othman, 2014); (Mich, Franch, & M., 2003); (Shin, Pang, & Kim, 2015); (Roy, Niloy, Sural, Chhaya, & Natarajan, 2019).
	Disseminação de informação	Notícias	(Robbins & Stylianou, 2003) (Elliot, Morup-Petersen, & Bjorn-Andersen, 2000); (Shin, Pang, & Kim, 2015);
		FAQ	(Soto-Acosta & Meroño-Cerdan, 2006); (Cochran, 1977); (Elliot, Mørup-Petersen, & N., 2000); (Hasan & Abuelrub, 2010); (Dou & Krishnamurthy, 2007); (Huang, Le, Li, & Gandha, 2006); (Robbins & Styliano, 2001); (Shin, Pang, & Kim, 2015);
		Informação Comercial	; (Shin, Pang, & Kim, 2015); (Blas, Parreño, & Mafé, 2012); (Villagra García, 2004);

É nesta perspectiva que neste estudo surge o indicador Divulgação, que se centra nas páginas que enunciam claramente quem é a empresa e que se assumem como uma quase obrigatoriedade em qualquer website. E a Disseminação de informação, que se assume como uma camada de conteúdo adicional que visa essencialmente promover a ligação com o público e como tal de natureza mais cambiante.

Na tabela 55, encontram-se os indicadores de primeiro e segundo nível previstos no quadro deste estudo, assim como o referencial teórico de onde emergem.



Quanto aos indicadores aqui enunciados, compete salientar primeiramente o porquê a divisão entre os indicadores de primeiro nível, onde encontramos divulgação e disseminação de informação.

Os indicadores que integram o apartado divulgação, são, por norma, aqueles que efectivamente surgem no website logo aquando a sua criação, uma vez que caracterizam a empresa e por norma trata-se de conteúdo estático, ou seja, presente em páginas cujo conteúdo se mantém estanque ao longo do tempo de existência do website, na perspectiva de Roy et al (2019), estas páginas são aquelas que definem explicitamente a marca e o que uma empresa efectivamente representa como a sua missão e valores. Estes indicadores referem-se à medida em que uma organização divulga informações sobre a sua própria natureza (Shin, Pang, & Kim, 2015). Por norma a frequência de postagem nestas páginas é bastante menor sendo apenas postado conteúdo aquando o lançamento do site. Por outro lado, o outro indicador de primeiro nível, a disseminação de informação, neste apartado encontramos por norma páginas com conteúdo dinâmico, ou seja, as postagens são por norma muito mais frequentes, alterando-se o conteúdo com periodicidade a fim de potenciar o envolvimento dos públicos, disponibilizando por norma em períodos regulares de tempo notícias, postagens em blogs, press releases e actualizando as FAQ em função das necessidades emergentes.

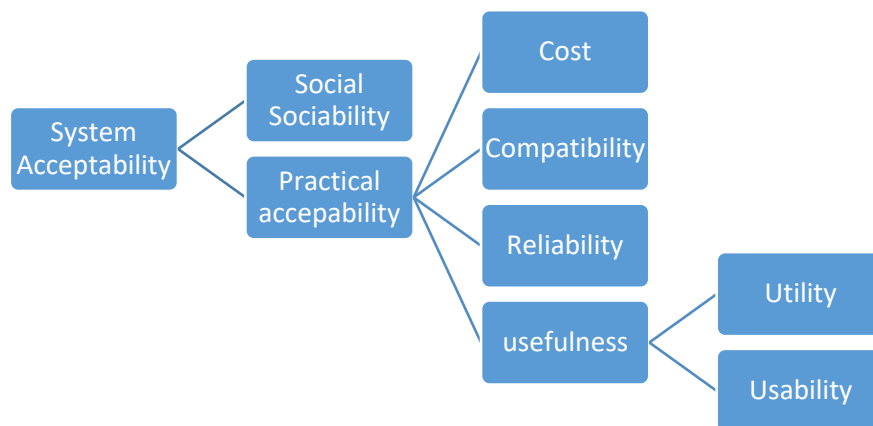
A fim de sintetizar, podemos considerar que os indicadores plasmados no primeiro nível são os responsáveis por criar a impressão da marca os indicadores agrupados no segundo nível conferem-lhe consistência Roy et al (2019).

#### 5.5.3.3 - Variável independente: usabilidade

O termo usabilidade é usado de formas diferentes, o próprio Nielsen (1994), apresenta duas classificações diferentes. O termo usabilidade originário do campo académico da psicologia, referindo-se aos factores humanos e à ergonomia. No quadro da sua aplicação às questões tecnológicas o termo aplica-se claramente no campo como um importante contributo no quadro da resolução dos problemas emergentes nos processos de Design, sendo assim frequentemente interpretado por engenheiros de software e direccionado para as questões do design de interfaces, contribuindo assim para que seja possível atingir outros objectivos de design,



como a funcionalidade, a eficiência (ou seja, velocidade de execução) e confiabilidade. Esta é uma visão restrita das questões da usabilidade, assim como da sua utilização num produto. Nesta perspectiva, a usabilidade está intimamente ligada com a facilidade de utilização, sendo esta a forma mais comum de utilização das questões da usabilidade.



*Figura 94- Nielsen (1994), onde a usabilidade está inequivocamente ligada à utilidade. Fonte: elaboração própria*

Nielsen (2000), acrescenta que a usabilidade é o esforço requerido para a utilização de sistemas computacionais. Neste sentido usabilidade, está intimamente relacionado com a facilidade de utilização, e é efectivamente esta a mais comum abordagem ao termo. Esta abordagem é também consistente com a responsabilidade limitada dos especialistas em usabilidade em muitas organizações. A abordagem de Nielsen (1994) encontra-se sintetizada na figura 94.

Abre-se aqui, no entanto um precedente ao poder falar-se sobre um sistema com uma interface de utilizador bem projectada, que é utilizável, no entanto não é útil (ou seja, não tem uma utilidade efectiva). Por esta razão não é uma forma muito boa de abordar o conceito de usabilidade, uma vez que um sistema bem desenhado, mas, inútil, não vai claramente vingar no mercado. Podendo apenas prevalecer em sectores como os jogos de computador que é um cluster muito específico, no entanto não terá potencial para vender um produto, um serviço ou a própria reputação do engenheiro da usabilidade.

A este nível o que é realmente importante é se o utilizador final consegue alcançar o objectivo pretendido ao utilizar o produto. Sendo como tal também uma questão que se prende com a natureza humana e como tal, levanta de imediato questões como: que utilizadores e em que contexto executam quais tarefas? Dar esta resposta não é fácil, uma vez que se afasta das preocupações típicas inerentes à engenharia de software. Uma vez que existe uma clara necessidade simbiótica entre facilidade de uso e utilidade, a confiabilidade também tem de ser adicionada a esta equação, pois se o software falhar qual é efectivamente a possibilidade de recuperação? Assim como as questões que se prendem com a eficiência do sistema, nomeadamente o tempo de resposta. Assim, o trabalho de desenvolvimento de um projecto de interface tem de ter uma resposta clara e efectiva a todas estas questões a fim de garantir que o utilizador atinja os seus objectivos. Ou como “a medida em que o produto pode ser usado por utilizadores específicos para atingir objetivos específicos com eficácia, eficiência e satisfação num contexto de utilização específico” (Lee & Kosar, 2012).

Karat (1997) considera que a usabilidade de um website é definida como a facilidade percebida com a qual os utilizadores podem aceder a informações desejadas num website. Por sua vez Flavian et al (2006), reforçam esta perspectiva considerando que a usabilidade do website é o reflexo da facilidade percebida de navegar ou fazer compras pela Internet, sendo considerada um fator crítico para o desenvolvimento do comércio electrónico. Por sua vez, Sunil et al (2006) acrescentam a esta equação o factor utilidade, referindo-se ao mesmo como “o grau em que o website permite ao consumidor realizar as tarefas que ele pretende realizar.”

Em sentido amplo o conceito de usabilidade foi definido por Whiteside, Bennett e Holzblatt (1988). Assumindo-se como uma área potenciadora de vantagens, ao nível de uma visão orientada para os negócios que se concentra em objetivos reais do design sendo relativamente fácil de medir. Esta perspectiva de medição é enunciada no trabalho de Bevan e Macleod (1994), onde desenvolvem a metodologia MUSiC, considerando-a a primeira abordagem compreensível à medição da usabilidade. No quadro desta metodologia recomenda-se que os seguintes passos sejam seguidos a fim de incorporar usabilidade no design:

1. identificar objetivos de negócios relacionados com a usabilidade;

2. identificar fatores críticos de sucesso para a usabilidade;
3. identificar metas de usabilidade apropriadas para esses fatores críticos de sucesso;
4. incluir metas de usabilidade na especificação de requisitos;
5. medir a usabilidade durante o desenvolvimento para garantir que as metas sejam atingidas;
6. fornecer informações sobre defeitos de usabilidade no design;

De qualquer forma, qualquer produto é projectado a fim de ser utilizado, seja um electrodoméstico como um frigorífico, ou qualquer dispositivo que de alguma forma esteja conectado à internet e como tal a um website, o que têm em comum é que o utilizador final terá sempre seu próprio conjunto de desejos, expectativas, necessidades e sentimentos, de forma alguma podem ser menosprezadas e a importância desses aspectos. A interação que resulta da utilização de um produto constitui uma experiência para o utilizador. E, a este nível, o mesmo poderá sentir-se satisfeito com a interação e como tal predisposto a uma repetição, ou, por outro lado as suas expectativas podem ter sido goradas e como tal sentir-se frustrado, passando como tal a conotar essa experiência como algo negativo, a não repetir, este factor, ou percepção vai ter efectivamente um impacto directo no produto e consequentemente até na própria marca do mesmo. Cole (2012) considera que, uma má usabilidade pode ter consequências desastrosas na qualidade da experiência de aprendizagem assim como na retenção e motivação de quem aprende. No caso de Cole, a referência era a alunos, mas, esta argumentação é claramente transversal às questões inerentes aos websites, uma vez que a qualidade da experiência do utilizador influencia a retenção e motivação dos clientes. No caso dos sites e-commerce, a usabilidade pode também afectar a lealdade de clientes, a sobrevivência do website, a conversão de novos clientes e claro tudo isto se reflecte nos lucros. É nesta perspectiva que, a Usabilidade percebida influencia a lealdade (Caruana & Ewing, 2010), podendo ser projectada no produto e avaliada por inspeções ou testes de usabilidade. Converter os utilizadores em clientes, é necessário considerar as suas preferências e necessidades (Ata & M., 2014).

Usabilidade faz parte da experiência do utilizador (UX). A UX inclui todas as emoções, crenças, preferências, percepções, respostas, comportamentos e realizações dos utilizadores que ocorrem antes, durante e depois de usar um produto (ISO 9241-210).

#### 5.5.3.4 – User Experience (UX)

Flavian et al (2006) consideram que a usabilidade do site reflecte a facilidade percebida de navegar ou fazer compras pela Internet e é considerada um factor crítico para o desenvolvimento do comércio electrónico. Esta abordagem remete-nos claramente para as questões ligadas à experiência do utilizador.

Experiência do utilizador (UX) surgiu como uma frase “umbrella” para novas formas de compreender e estudar a qualidade de utilização de produtos interactivos (Bargas-Avila & Hornbæk, 2011). Trata-se de uma ampliação do conceito de usabilidade que vai além da eficácia, eficiência e satisfação (Quiñones, Rusu, & Rusu, 2018). De acordo com a norma ISO 9241-210, Experiência do utilizador (UX) pode ser definido da seguinte forma: “percepções e respostas da pessoa resultantes do uso e / ou uso antecipado de um produto, sistema ou serviço” (9241-210, 2010). A mesma norma afirma que a UX “inclui todas as emoções, crenças, preferências, percepções, respostas físicas e psicológicas dos utilizadores, comportamentos e realizações que ocorrem antes, durante e após o uso ISO 9241-210, 2010”. Assume-se assim como “uma consequência da imagem da marca, apresentação, funcionalidade, desempenho do sistema, comportamento interativo e capacidades assistenciais do sistema interativo, estado interno e físico do usuário resultante de experiências anteriores, atitudes, habilidades e personalidade, e o contexto de uso (ISO 9241-210, 2010).”

Tendo em conta estes insights, entende-se por User Experience (UX), o estudo e compreensão do significado da experiência em contexto de utilização (McCarthy & Wright, 2005), ou os constructos psicológicos que sustentam a experiência do utilizador (Lavie & Tractinsky, 2004). Por sua vez, outros investigadores procuraram fundamentar a sua abordagem na forma como os utilizadores fazem julgamentos da experiência do utilizador (Lindgaard, Dudek, Sen, Sumegi, & Noonan, 2011) e de que forma questões inerentes aos produtos interactivos como a

usabilidade, a funcionalidade ou a estética são factores que influenciam o julgamento dos utilizadores (Hartmann, Sutcliffe, & De Angeli, 2008).

Há, no entanto, várias abordagens à expressão experiência do utilizador(ux) no quadro da Literatura de HCI (Human Computer Interaction). Uma refere-se ao design e uso que o utilizador faz das interfaces, de certa forma, surgindo como um sinónimo de interação, usabilidade, ou mesmo design centrado no utilizador (Tullis & Albert, 2008). Outra consiste numa abordagem mais concentrada em necessidades não-instrumentais e experiência num sentido mais complexo (Hassenzahl, 2008).

Há efectivamente questões inerentes ao Design, como o contraste, o equilíbrio, a qualidade gráfica e textual e a estética que têm efeito sobre o julgamento realizado pelos utilizadores, assim como no grau de confiança que os mesmos depositam num website (Lindgaard, Dudek, Sen, Sumegi, & Noonan, 2011). Esta posição é também defendida e reforçada por Silence et al (2004), que consideram que factores como o apelo visual, o layout, a navegação, identidade e marca são factores que determinam claramente o julgamento realizado pelos utilizadores numa fase inicial, a esta fase segue-se uma mais detalhada inspecção do conteúdo, a avaliação da personalização a interactividade. Neste estudo a familiaridade com a marca e a personalização assumiram-se como influências positivas no quadro da aceitação dos websites, enquanto o registo de utilizadores se assumiu como o principal factor de rejeição.

Na óptica de Garret (2011), oferecer uma boa experiência ao utilizador, depende das decisões tomadas durante o processo de construção de um website (figura 95), essas decisões devem basear-se num processo contínuo que se organiza em 5 planos distintos, mas interdependentes.

Não pretende o autor de forma nenhuma estabelecer um percurso de cariz dogmático onde as etapas estão definidas de uma forma rígida e inflexível, como tal, não se deve começar a planear o próximo passo apenas quando se terminou o anterior, mas sim, apesar da ordem existente, realizar um trabalho simultâneo, uma vez que existe uma constante necessidade de alteração de funcionalidades e conteúdos durante o processo, facto que por vezes obriga o retorno ao plano anterior. Na proposta de Garret (2011), a primeira etapa consiste em delinear a estratégia, e a este nível pretende-se definir quais são os objetivos do website, assim como as necessidades efectivas dos utilizadores. A segunda etapa o Scope

Plan, durante o qual se procede à enunciação de um conjunto detalhado das funcionalidades do site, segue-se o Plano Estrutural, etapa durante a qual se procede à construção da arquitetura da informação das funcionalidades identificadas assim como ao design de interação das mesmas. É neste plano que se define como são organizados os elementos dentro do espaço de informação e de que forma o website responde às solicitações do utilizador. O Esqueleto consiste na organização dos elementos da interface como a localização das fotos, do texto, dos botões e de outros elementos presentes numa página, bem como à organização do design de navegação, ou seja, a criação dos elementos que permitem o utilizador movimentar-se dentro do site. O último plano, a Superfície, assenta essencialmente no aspecto visual do site, ou seja, no design das páginas web. Desta forma sintetizam-se as etapas necessárias ao processo de construção de um website dotado de características de usabilidade e acessibilidade<sup>82</sup> ajustadas aos utilizadores finais.

No entanto, não é com facilidade que se consegue ter uma percepção clara das reais necessidades do utilizador. Uma vez que tal como em tudo onde a componente humana emerge como variável, não é fácil precisar todos os factores, uma vez que influencias de carácter diverso, como género, idades, níveis de experiência como soluções tecnológicas e muitas outras são factores que não se



Figura 95- Modelo de Garret<sup>82</sup>(2011). Fonte:Garret(2011)

<sup>82</sup> acessibilidade, consiste na capacidade de uma pessoa portadora de deficiências interagir com a web, para que possa participar no desenvolvimento socioeconómico nacional da mesma forma que a restante população do seu país (Ata & M., 2014).

podem descurar aquando a construção de um perfil de utilizadores tipo da plataforma a fim de potenciar uma melhor experiência aquando a utilização da mesma.

A fim de potenciar uma melhor compreensão das necessidades dos utilizadores, existem várias práticas no âmbito da usabilidade, nomeadamente, pesquisas de mercado, criação de perfis de utilizadores ou personas, uma técnica que consiste na criação de personagens fictícias baseadas num conjunto de utilizadores reais, criadas com o intuito de representar as suas necessidades, assim como testes de usabilidade diversos. Estes últimos implicam que os utilizadores testem o protótipo final, por exemplo com recurso à captura de écran para que assim se consiga perceber de forma concreta as necessidades e obstáculos emergentes aquando a execução das tarefas. Desta forma consegue-se obter os dados necessários à realização das alterações necessárias à optimização da plataforma a fim de garantir uma melhor experiência para o utilizador.

Neste processo de optimização de testes, há ainda o recurso ao cart sorting, uma metodologia de organização e categorização de elementos, onde com recurso a cartões com palavras, imagens e outras informações o utilizador intervém na disposição e organização dos mesmos em diferentes categorias que para si façam sentido. Este método permite obter informação sobre a forma mais natural de hierarquizar e agrupar o conteúdo de uma página ou website, contribuindo para uma melhor navegação dentro do site. «A base de uma experiência de utilizador bem-sucedida é uma estratégia claramente articulada. Sabendo tanto o que queremos que o site realize para a nossa organização e que nós queremos o site realizar para os nossos utilizadores ajudando a informar todas as decisões que temos de tomar sobre todos os aspectos da experiência do utilizador (Garret, 2011).»

#### 5.5.3.5 - Vertente da usabilidade utilizada neste estudo

Quanto à usabilidade, a enunciação da mesma assenta no facto da mesma estar associada aos níveis de eficiência do website, assim como à satisfação do utilizador no quadro da utilização do mesmo. Assim e nesta perspectiva emerge a variável independente Acesso, ou seja, se o website é acessível de forma transversal a todos os públicos e se não requer uma curva de aprendizagem muito

acentuada para navegar no mesmo. Na tabela seguinte encontram-se os indicadores previstos no quadro deste estudo, assim como o referencial teórico de onde emergem.

Sintetizando as diferentes abordagens, a Usabilidade pode ser reduzida a um total de 4 regras essenciais:

- 1. Disponibilidade e acessibilidade:** que se assume como um ponto básico de Usabilidade. Se um utilizador tentar aceder à propriedade da Marca e o mesmo não estiver disponível, nenhum resultado positivo para a Marca vai acontecer. Se a indisponibilidade for constante, o consumidor vai desenvolver uma imagem negativa da marca e talvez trocá-la por outra.
- 2. Clareza:** excesso de menus, conteúdos desorganizados ou informação confusa ou contraditória podem colocar o utilizador de pé atrás ou fazê-lo perder tempo. Acima de tudo, pede-se uma interface simples, familiar, consistente, autoexplicativa e bem estruturada, que faça o consumidor sentir-se em casa mesmo que seja a primeira vez que está a usar o site ou aplicação da da Marca.
- 3. Facilidade de Aprendizagem:** deve ser um objectivo claro desenhar interfaces intuitivas – que não impliquem instruções ou um longo processo de habituação/experimentação até serem compreendidas pelo utilizador. A chave de um design intuitivo é pegar no que as pessoas já conhecem e criar algo novo que seja fácil de perceber (como uma porta, que, independentemente do local e do feitio, sabemos quase sempre como abrir e fechar). Criar novos ambientes recorrendo a símbolos/padrões de funcionamento familiares ao utilizador – seja por experiência ou conhecimento adquirido. É a procura pela “facilidade” de utilização que faz emergir na web determinados e poderosos padrões de interacção – a forma rectangular dos botões onde podemos carregar, a forma de apresentação e funcionamento de menus de navegação (por exemplo o famoso menu “hambúrguer” usado nos sites mobile), a apresentação de links onde o texto aparece sublinhado para sabermos que podemos nele clicar para navegar para outra página e muitos outros.



- 4. Relevância:** Só conteúdo relevante garante a atenção do utilizador. Saber quem são os visitantes/utilizadores e perceber em que contexto o site/aplicação da nossa Marca se enquadra é perceber o propósito dessa plataforma, um aspecto fundamental na hora de desenhar a interface e definir a usabilidade.

Neste sentido aqui pretende-se verificar em que medida estão disponíveis e acessíveis de forma clara e relevante os indicadores que visam efectivamente, conferir disponibilidade e acessibilidade, clareza no acesso à informação, facilidade de aprendizagem da interface e relevância para o utilizador, estes indicadores subtraídos da literatura de referência, encontram-se sintetizados na tabela 56, e assumem-se como elementos facilitadores do acesso à informação relevante procurada pelo utilizador.

Tabela 56 - Indicadores de primeiro e segundo nível extraídos da bibliografia referentes à variável usabilidade. Fonte: elaboração própria

Variável independente	Indicadores de primeiro nível	Indicadores de segundo nível	Autores
USABILIDADE	Facilidade de ACESSO	Mapa do Site	(Elliot, Morup-Petersen, & Bjorn-Andersen, 2000); (Hasan & Abuelrub, Assessing the quality of web sites, 2010) ; (Soto-Acosta & Meroño-Cerdan, 2006); (Robbins & Stylianou, 2003); (Huizingh, 2000);
		Breadcrumbs	(Shin, Pang, & Kim, 2015); (Song & Zinkhan, 2008); (Hasan & Abuelrub, 2010)
		Pesquisa Interna	(Elliot, Morup-Petersen, & Bjorn-Andersen, 2000); (Hasan & Abuelrub, 2010); (Soto-Acosta & Meroño-Cerdan, 2006); (Robbins & Stylianou, 2003); (Hernández, Jiménez, & Martin, 2009);
		URL	(Garcia, Carrillo-Durán, & Gimenez, 2017); (Tan, Chiew, & Sze, 2014); (Mich, Franch, & M., 2003); (Hasan & Abuelrub, 2010); (González & Palacios, 2004)
		número de telefone	(Wu, 1999); (Elliot, Mørup-Petersen, & N., 2000) ; (McMillan, 2002); (Soto-Acosta & Meroño-Cerdan, 2006) (Robbins & Stylianou, 2003); (Song & Zinkhan, 2008) ; (Hasan & Abuelrub, Assessing the quality of web sites, 2010); (Shin, Pang, & Kim, 2015); (Elliot, Mørup-Petersen, & N., 2000); (González & Palacios, 2004); (Dou & Krishnamurthy, 2007); (Robbins & Styliano, 2001); (Hernández, Jiménez, & Martin, 2009); (Ranganathan & Ganapathy, 2002); (Yang & Jun, 2002); (Huang, Le, Li, & Gandha, 2006); (Yang & Fang, 2004);
		e-mail	(Wu, 1999) (McMillan, 2002); (Soto-Acosta & Meroño-Cerdan, 2006) (Robbins & Stylianou, 2003); (Elliot, Mørup-Petersen, & N., 2000); (González & Palacios, 2004); (Dou & Krishnamurthy, 2007); (Robbins & Styliano, 2001); (Hernández, Jiménez, & Martin, 2009); (Ranganathan & Ganapathy, 2002); (Yang & Jun, 2002); (Huang, Le, Li, & Gandha, 2006); (Yang & Fang, 2004); (Song & Zinkhan, 2008); (Elliot, Mørup-Petersen, & N., 2000); (González & Palacios, 2004); (Dou & Krishnamurthy, 2007); (Robbins & Styliano, 2001); (Hernández, Jiménez, & Martin, 2009); (Ranganathan & Ganapathy, 2002); (Yang & Jun, 2002); (Huang, Le, Li, & Gandha, 2006); (Yang & Fang, 2004); (Kiousis, 2002); (Macias, 2003); ; (Hasan & Abuelrub, 2010); (Shin, Pang, & Kim, 2015);
		Formulário online	(Ghose & Dou, 1998); (Heeter, 1989); (Kiousis, 2002); (Macias, 2003); (Massey & Levy, 1999); (Wu, 1999) (McMillan, 2002); (Soto-Acosta & Meroño-Cerdan, 2006) (Robbins & Stylianou, 2003); (Song & Zinkhan, 2008); ; (Hasan & Abuelrub, 2010); (Shin, Pang, & Kim, 2015); (Merrilles, 2016);
		Morada	(Ghose & Dou, 1998); (Heeter, 1989); (Kiousis, 2002); (Macias, 2003); (Elliot, Mørup-Petersen, & N., 2000); (González & Palacios, 2004); (Dou & Krishnamurthy, 2007); (Robbins & Styliano, 2001); (Hernández, Jiménez, & Martin, 2009); (Ranganathan & Ganapathy, 2002); (Yang & Jun, 2002); (Huang, Le, Li, & Gandha, 2006); (Yang & Fang, 2004); (Massey & Levy, 1999); (Wu, 1999) (McMillan, 2002); (Soto-Acosta & Meroño-Cerdan, 2006) (Robbins & Stylianou, 2003); (Song & Zinkhan, 2008); (Hasan & Abuelrub, 2010); (Shin, Pang, & Kim, 2015); (Merrilles, 2016);
		Chat	(Ghose & Dou, 1998); (Heeter, 1989); (Kiousis, 2002); (Macias, 2003); (Massey & Levy, 1999); (Wu, 1999) (McMillan, 2002); (Soto-Acosta & Meroño-Cerdan, 2006) (Robbins & Stylianou, 2003); (Song & Zinkhan, 2008); ; (Hasan & Abuelrub, 2010); (Shin, Pang, & Kim, 2015); (Merrilles, 2016);
		Quadro de mensagens	(Ghose & Dou, 1998); (Heeter, 1989); (Kiousis, 2002); (Macias, 2003); (Massey & Levy, 1999); (Wu, 1999) (McMillan, 2002); (Soto-Acosta & Meroño-Cerdan, 2006) (Robbins & Stylianou, 2003); (Song & Zinkhan, 2008); (Hasan & Abuelrub, 2010); (Shin, Pang, & Kim, 2015); (Merrilles, 2016);

Henry (2006), considera ser a acessibilidade na web essência pra remover barreiras, a fim de permitir que pessoas com incapacidades diversas, possam usar e contribuir para a web, ou seja, navegar e interagir com a web de forma eficaz. No entanto a acessibilidade na web não beneficia apenas quem é portador de algum tipo de handicap, como acaba por beneficiar transversalmente todos os outros utilizadores. Nesta perspectiva os indicadores aqui enunciados sob o indicador de primeiro nível facilidade de acesso, visam efectivamente orientar e facilitar o utilizador no quadro de conseguir de uma forma mais simples e eficaz as realizar tarefas pretendidas sem que seja necessário para isso uma aprendizagem prévia. Os indicadores Mapa do site e breadcrumbs, viam orientar a navegação no website, evitando que o utilizador tenha dúvidas de utilização da interface, a pesquisa interna visa facilitar também encontrar o conteúdo pretendido. Por outro lado, a disponibilização do e-mail, do formulário de contacto, da morada física visam fornecer uma forma de comunicar directamente com a empresa, desobstaculizando assim vias de comunicação directas. Por outro lado, o quadro de mensagens, permite visualizar experiências prévias de outros clientes, tornando-se assim relevante no quadro da transmissão de uma experiência com a empresa. Neste sentido, os indicadores enunciados ao nível do indicador de primeiro nível facilidade de acesso, referem-se à disponibilidade e disponibilidade manifestada pela organização para com os seus públicos (Shin, Pang, & Kim, 2015).

#### 5.5.3.6 – Articulação variáveis indicadores

A imagem seguinte representa a abordagem subjacente à identificação das variáveis e respectivos indicadores de primeiro nível que, por sua vez serão constituídos por indicadores de segundo nível que os corporizam.



Figura 97- articulação variáveis /indicadores. Fonte elaboração própria

No conjunto destes indicadores emergem indicadores estáticos ou semi-estáticos (que pouco se alteram ao longo da existência do website) e dinâmicos, onde há, ou deveria haver uma actualização periódica para fomentar o engagement. Estes indicadores agruparam-se num primeiro e num segundo nível a fim de assim ser possível que no seu conjunto corporizem as variáveis em estudo.

o conteúdo, variável independente constituída por dois indicadores de primeiro nível:

- a divulgação, que por sua vez contém indicadores de segundo nível que visam a caracterização da própria organização, nomeadamente a missão, a visão e os valores, tratando-se assim de indicadores que ao longo do tempo de existência do website se mantém estanques, só se alterando em casos muitíssimo excepcionais, como uma fusão, uma aquisição ou um evento de força maior que obrigue a uma mudança identitária da empresa.

- a disseminação de informação, que contém indicadores que periodicamente são actualizadas, como as notícias, ofertas de emprego e outros que são alterados periodicamente e visam efectivamente o desempenho de uma função de aproximação ao utilizador.

A usabilidade, corporizada pelos indicadores de primeiro nível facilidade de acesso, que agrupa um conjunto de indicadores de segundo nível que visam facilitar o acesso aos conteúdos relevantes por parte do utilizador. Aumentando assim a sua satisfação com a interface do website.

Interactividade, corporizada pelo indicador de primeiro nível diálogo que, por sua vez é constituído por indicadores de segundo nível que visam fomentar disponibilizar experiências ao utilizador. A conjugação e articulação destas variáveis contribui para que o website se torne uma fonte de mais valias para as empresas que os disponibilizam, uma vez que as coexistências harmónicas das variáveis identificadas permitem que o mesmo seja fonte geradora de activos intangíveis.

## 5.6 - Instrumentos de recolha de dados

A seleção dos instrumentos de recolha de dados trata-se de estabelecer uma abordagem que não só depende exclusivamente das questões de investigação, como também das características concretas em investigação, ou seja, do contexto da mesma, uma vez que apenas uma visão global permite determinar que instrumento(s) se revelarão mais adequados no que concerne à capacidade de fornecer os dados pretendidos. Turato (2003) considera que a escolha do instrumento de recolha de dados dependerá dos objectivos que se pretende alcançar com a investigação e do universo a ser investigado. Portanto, antes de se proceder à recolha de dados, deve-se seleccionar, elaborar e testar cuidadosamente os instrumentos

### 5.6.1 - Grelha de observação de sites

Tendo como ponto de partida as referências bibliográficas consultadas, assim como os indicadores usados pelos diversos autores referenciados, assim como a organização destes indicadores nos diversos estudos, procedeu-se à verificação da existência destes indicadores nos websites que constituem a amostra e à criação de uma grelha de observação dos websites que de alguma forma permitisse recolher os dados referentes aos diversos indicadores e concluir em que medida estão presentes ou não os indicadores nos websites das PME Portuguesas. Essa abordagem ficou plasmada na construção da tabela 57.

Tabela 57 - Grelha de observação. Fonte: elaboração própria

Variável dependente	Variáveis independentes	Indicadores de primeiro nível	Indicadores de segundo nível
A criação de valor estratégico por via do website através da construção e disseminação da experiência de marca.	CONTEÚDO	Divulgação	Missão
			visão
			valores
			História
			Parceiros
			Mensagem do CEO
			Organigrama
			Links para redes sociais
			Segurança e Privacidade
			fotografias
			Identidade Visual corporativa
	USABILIDADE	Disseminação de informação	Notícias
			FAQ
			Informação Comercial
			Oportunidades de emprego
		Facilidade de Acesso	Mapa do Site
			Pesquisa Interna
			URL descritivo
			número de telefone
			Endereço geográfico para contacto com o cliente
			e-mail
			Formulário online
			Chat
			Quadro de mensagens
			breadcrumbs
	INTERACTIVIDADE	Diálogo	newsletters
			registos
			concursos
			responsivo(personalização)
			línguas
			pesquisa avançada
			vídeos/jogos
			áudio
			Experiências interactivas
			apps para download



No quadro da construção desta grelha, assume-se como ponto de partida a bibliografia de referência fim de efectivamente encontrar os indicadores de segundo nível nela enunciados. Quanto aos indicadores de primeiro nível os mesmos foram pensados da seguinte forma, a divulgação, trata-se de um indicador de primeiro nível onde efectivamente se encontram agrupados indicadores de segundo nível que não se alteram significativamente ao longo do tempo de existência do website, a não ser que haja uma total alteração do objecto da empresa, uma mudança de direcção ou algum evento que efectivamente implique mudanças profundas, são nestes indicadores que a empresa constrói a sua retórica empresarial e como tal, os mesmos plasmam a forma como a empresa quer ser percebida, como tal só mesmo em casos muito pontuais há alterações significativas aos mesmos. Quanto à disseminação de informação, o segundo indicador de primeiro nível da variável conteúdo, neste caso os indicadores de segundo nível agrupados sobre esta designação são actualizados com mais frequência, sendo os que por norma são alvo de intervenções ao nível do Marketing digital, são estes indicadores de segundo nível que serão dotados por exemplo de keywords que permitirão otimizar a performance do website no quadro dos motores de pesquisa, como tal esta área deve ser alvo de actualizações e optimizações periódicas para fomentar a optimização do website para os motores de pesquisa.

No quadro da variável usabilidade, o indicador de primeiro nível facilidade de acesso, plasma indicadores de segundo nível que também são maioritariamente estáticos, uma vez que sintetizam indicadores de segundo nível que também não se alteram significativamente ao longo do ciclo de existência do website, pois na sua essência visam facilitar a utilização do mesmo. Quanto ao Diálogo, indicador de primeiro nível da variável interactividade, trata-se de um indicador que plasma um conjunto de indicadores que se vão alterando com periodicidade a fim de fomentar a participação dos públicos na dinamização do próprio website e como tal periodicamente estas experiências potenciadas devem ser reformuladas fim de garantir a manutenção do interesse dos internautas.



### 5.6.1.1 - Validação da grelha de análise

A fim de validar a grelha de análise, procedeu-se numa primeira instância à verificação da consistência da mesma como instrumento estatístico. Para esse fim procedeu-se à verificação interna da grelha com recurso à técnica do Alfa de Chronbach, ou seja, a correção que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de ítems, que meçam a mesma característica (Pestana & Gageiro, 2014)

Tabela 58 - Interpretação Alfa de Cronbach baseado em (Landis & Koch, 1977). Fonte: elaboração própria

Valor do Alfa de Chronbach	Interpretação
Maior que 0.80	perfeito
0.61 $\alpha$ = 0.80	Substancial
De 0.41 a 0.60	Moderado
De 0.21 a 0.40	Razoável
Menor que 0.21	pequeno

Na tabela 58, encontramos os valores de referência para a interpretação do Alfa de Chronbach. Neste sentido, e pelos valores enunciados na grelha, o Alfa obtido é de 0,718, ficando patente que a grelha de observação apresenta efectivamente consistência tendo em linha de conta os diversos níveis enunciados na tabela. Na tabela 59, detalhamos o valor obtido.

Tabela 59 - Estatísticas de confiabilidade grelha de observação. Fonte: elaboração própria

Estatísticas de confiabilidade	Alfa de Cronbach com base em ítems padronizados	N de ítems
Alfa de Cronbach		
,718	,725	35

### 5.6.2 - O Modelo EMICA (*Extended Model of Internet Commerce Adoption*)

No entanto, e a fim de também podermos confirmar os resultados obtidos através de uma metodologia previamente testada e validade procedeu-se à procura de um modelo que dentro dos mesmos moldes, pudessem efectivamente confirmar e extrapolar os dados obtidos, medindo efectivamente a qualidade dos websites, foi então que se optou pelo modelo EMICA- *extended Model of Internet Commerce Adoption*, desenvolvido por Burgess e Cooper (1998). Este modelo tem estado muito em voga nos últimos anos uma vez que permite analisar a adoção de Tecnologias de Informação e Comunicação e de e-commerce em vários sectores de actividade, permitindo ainda aferir e classificar os websites em conformidade com o nível de maturidade e qualidade que apresentam. Este modelo também apresenta uma natureza de utilização de carácter binário, uma vez que em cada camada do mesmo é constituída por indicadores que assumem o valor 1 quando estão presentes no website e o valor 0 quando não estão. O modelo em si, consiste em três etapas, classifica os websites de acordo com sua maturidade. O primeiro estágio denomina-se: Promoção Baseada na Web (informações). Esta etapa consiste na recolha e análise de informações que a empresa disponibiliza sobre si no seu website. Esta etapa, por sua vez, divide-se em duas camadas: a camada 1 (informações básicas) e camada 2 (informações avançadas).

A segunda etapa refere-se à Provisão de Informações e Serviços e Interatividade (informações dinâmicas). Nesta etapa, o grau de interacção entre a empresa e os utilizadores do website é alvo de análise. Esta etapa, por sua vez, é construída por três camadas: a camada 1 (baixo nível de interatividade), camada 2 (nível médio de interatividade) e camada 3 (nível alto de interatividade). Por fim, o terceiro estágio, processamento, avalia a qualidade das transações processadas no website.

Dada a natureza do modelo a transição entre camadas processa-se quando um número mínimo de indicadores é preenchido na camada anterior, permitindo assim transitar para a camada seguinte. Ou seja, para transitar do nível de informação básica para o nível de informação rica ou avançada é necessário obter no nível de informação básica pelo menos 2 pontos, desta forma transita para o nível de informação rica ou avançada, onde para que nele seja classificada tem de obter

um mínimo de 4 pontos. Se cumulativamente reunir os 6 pontos necessários passa para o nível de interactividade baixa, onde para que possa transitar tem de obter um total de 3 pontos, se assim for transita para o nível de interactividade média, onde tem de conseguir perfazer mais 2 pontos a fim de transitar para o nível de interactividade alta, no qual tem de realizar 4 pontos para passar para a fase de processo, onde para permanecer e assim ser classificado tem de realizar um total de 2 pontos.

No quadro desta escala, considera-se que os todos os websites que apenas atinjam o nível de interactividade média têm baixo nível de qualidade, ficando reservado o alto nível de qualidade apenas para os websites que conseguem atingir as duas últimas camadas, o nível alto de interactividade e o processo.

A fim de poder utilizar o modelo EMICA, houve necessidade de reformular o posicionamento dos indicadores a fim dos mesmos se ajustarem ao modelo, neste sentido, na tabela 60 apresenta-se o resultado desse reposicionamento de indicadores e torna-se possível visualizar o previamente enunciado textualmente neste capítulo.

Tabela 60 - Modelo EMICA. Fonte: elaboração própria baseado em BUrgess and Cooper(1998)

EMICA	Descrição		Scores	Nível de qualidade	
Estádio1 PROMOÇÃO Baseada na Web	Fase 1- Informação básica	número de telefone para contactos dos clientes	2	BAIXO NÍVEL	
		Morada física da empresa informação sobre actividade da empresa	4		
		símbolo gráfico da empresa			
	Fase 2- informação rica	Fotografias da empresa			
		Endereço de email e/ ou formulário de contacto simples			
		Informações básicas sobre os produtos ou serviços disponíveis			
		Disponibilidade do site em mais de um idioma			
		Notícias da empresa			
		FAQ			
		Oportunidades de emprego			
		Missão			
		Visão			
		RSC			
		informação sobre eventos da empresa			
		promoções offline			
Catálogo de produtos PDF					
Informação sobre o sector					
Estádio 2 PRESTAÇÃO DE INFORMAÇÕES DE SERVIÇOS	Fase1- interactividade baixa	Mapa web (google) website responsivo (compatível com diversos dispositivos)	3	ALTO NÍVEL	
		Formulário de contacto completo	2		
	Fase 2- interactividade média	Sitemap			
		Formulário de pesquisa no website			
		Catálogo de produtos completo e navegável			4
	Fase3 - interactividade alta	Suporte à navegação no site (breadcrumbs)			
		Chat			
		Fóruns de discussão Funcionalidades Multimédia (vídeo, jogos) Newsletters ou notícias via e-mail			
	Estádio 3 PROCESSO TRANSACÇÃO	Transacções seguras,	Transacções online (https)		2
			Registo de utilizadores possibilidade dos clientes gerarem conteúdo, avaliarem os produtos/serviços Permite comentários		
ligações com redes sociais promoções online					

Com a análise da tabela 60 percebemos facilmente que os indicadores usados no EMICA são maioritariamente os que tínhamos usado na grelha anterior,

no entanto há alterações no concertante ao seu posicionamento na grelha em si no caso do EMICA a opção relativa a indicadores que se prendem com a forma como a empresa se apresenta, nomeadamente a visão, a visão os valores surgem na segunda fase e não na primeira, quando estabelecemos este paralelismo com a grelha anterior, onde estes indicadores surgem logo no primeiro nível, este facto tem a ver claramente com a perspectiva evolucionista dos websites inerentes ao próprio EMICA, que parte do princípio que no primeiro nível estão websites que contém apenas a informação que teria por exemplo um cartaz ou cartão de visita, a morada, o telefone, o símbolo gráfico da empresa e o ramo de actividade. Gradualmente à medida que se avança na escala vão sendo adicionados novos indicadores que acrescentam valor ao website a diversos níveis, onde os últimos níveis incidem sobre a interactividade. Neste sentido, com esta adaptação dos indicadores ao modelo EMICA, houve claramente a necessidade de ajustar o posicionamento dos mesmos para que dessa forma se conformassem em termos posicionais no modelo supra-referenciado. O EMICA estabelece distinções no que concerne a um somatório de presenças ou ausências no website e é desta forma que permite realizar medições, pois é apresentado como um percursos que os websites vão percorrendo desde a sua concepção até ao seu amadurecimento Os estádios permitem saber de forma efectiva qual o grau de evolução de um website, se se encontra numa fase embrionária onde só disponibilizam a informação essencial ou se já permite a transacção de mensagens entre os utilizadores e as organizações, factor determinante para que se possa construir conjuntamente uma efectiva experiencia de marca. É neste sentido que os indicadores são organizados, pois desta forma a adição de novas funcionalidades no website vai permitir que o website seja cada vez mais uma plataforma que visa potenciar primeiramente o diálogo com os stakeholders e subsequentemente o desejado engagement. Se analisarmos o último nível é notório que os indicadores ali presentes são claramente indicativos de quem quer gerar um clima de inegável confiança no utilizador, pois requerem registos, possibilitam a compra, comentar e desta forma contribuir para a construção da marca através dos recursos interactivos disponibilizados pelo website. Um registo num website por norma implica um grau de confiança no mesmo considerável, assim como a realização de transacções comerciais no mesmo, a conquista de clientes para que realizem esta tipologia de actividades no website de preferência de forma continuada é reflexo da satisfação dos

clientes com o mesmo potenciando assim que os mesmos se tornem embaixadores da própria marca e desta forma contribuam activamente para a construção da marca conjuntamente com a empresa. Esta abordagem permite claramente analisar e identificar não apenas a natureza dos indicadores disponíveis, mas também de que forma os mesmos se articulam e complementam no sentido de permitirem aferir o grau de evolução dos websites. Através do EMICA torna-se possível aferir se os websites estão num grau de evolução mais primitivo, ou seja, onde apenas surgem predominantemente indicadores de caracterização básica da empresa ou, se por outro lado a esse corpus de indicadores surgem paralelamente indicadores mais centrados na interactividade. A presença de indicadores potenciadores de mais interactividade são claramente de extrema importância no que concerne à construção de uma relação efectiva com os stakeholders por via digital e como tal potenciam que se crie percepções sobre a empresa que consequentemente terão reflexo na construção da experiência de marca.

# APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS



## 6.1 - Análise descritiva univariável

Após a observação de cada um dos websites, e de identificar em cada um dos mesmos a presença, ou não dos indicadores, obteve-se numa primeira instância um valor numérico para cada um dos indicadores, sabendo-se assim em que medida os mesmos estão presentes nos websites das PME Portuguesas.

### *6.1.1 - Resultados obtidos relativamente aos indicadores correspondentes à variável Conteúdo*

Quanto ao conteúdo dos websites podemos considerar que cada um dos websites contém por norma conteúdo estático e dinâmico. Páginas estáticas são aquelas que definem explicitamente a marca que geralmente emergem sob a designação de: missão, visão e valores fundamentais. Por norma, a frequência dessas postagens é bem menor que em outras páginas de carácter mais dinâmico, na maioria das vezes, estes conteúdos são colocados durante o lançamento do site, mantendo-se quase sempre inalteradas. As páginas web dinâmicas geralmente compreendem o conteúdo usado para o engagement de forma continuada com o público. E usam designações como: blogs, notícias, media ou press releases, notas para investidores etc. e são actualizadas em intervalos regulares (Roy, Niloy, Sural, Chhaya, & Natarajan, 2019).

### *6.1.2 - Resultados dos indicadores correspondentes ao indicador de primeiro nível divulgação*

No quadro destes resultados, expressos na figura 98, os valores absolutos e 98, os valores percentuais, importa salientar que os mesmos correspondem aos indicadores de segundo nível que constituem o indicador de primeiro nível Divulgação. O primeiro indicador de segundo nível que emerge é a Missão e um total de 342 websites, que corresponde a um total de 89,8% têm presente este indicador. Quanto à Visão apenas aparece expressa em 247 websites, o que corresponde a um total de 64,8%. Os valores, apresentam um resultado de 156 websites, correspondendo a um total percentual de 40,9%.



O primeiro indicador de segundo nível Parceiros obteve a uma frequência absoluta de 42 websites ou percentual de 11%. Um total de 18 websites disponibilizam uma mensagem do gestor, correspondendo o resultado deste primeiro indicador de segundo nível a um total de 4.7%. O primeiro indicador de segundo nível organograma é disponibilizado por um total de 40 empresas, o que corresponde percentualmente a 7,9%. 143 empresas disponibilizam o primeiro indicador de segundo nível links para as redes sociais, o que corresponde a um total percentual de 20,1%. Em termos do indicador de segundo nível segurança o mesmo é enunciado por um total de 33 websites, o que corresponde a 8,66%.

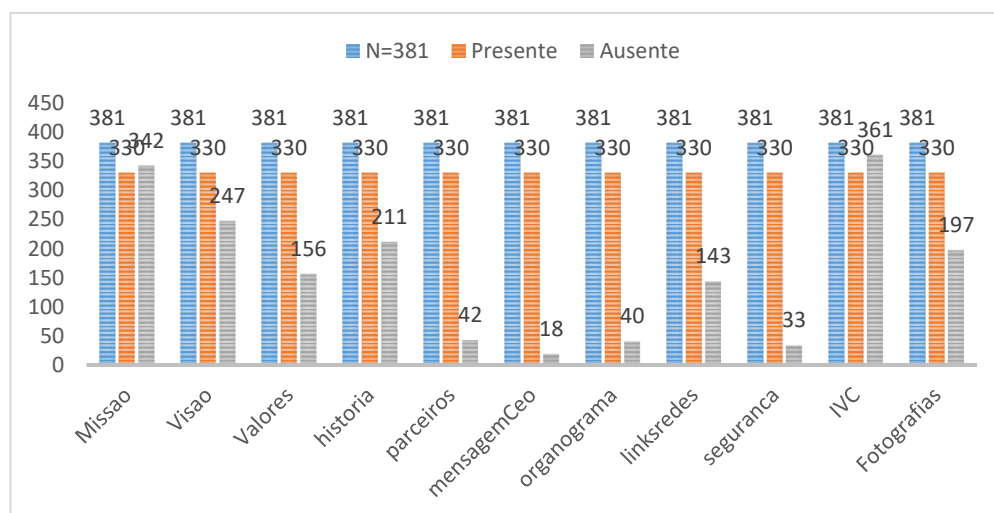


Figura 98-valores absolutos variável independente conteúdo, indicador de primeiro nível Divulgação Fonte: elaboração própria

As redes sociais assumem-se como uma aposta das PME portuguesas, este primeiro indicador de segundo nível encontra-se presente num total de 143 websites, ou seja, um total percentual de 37,53%. Um total de 33 websites assu-

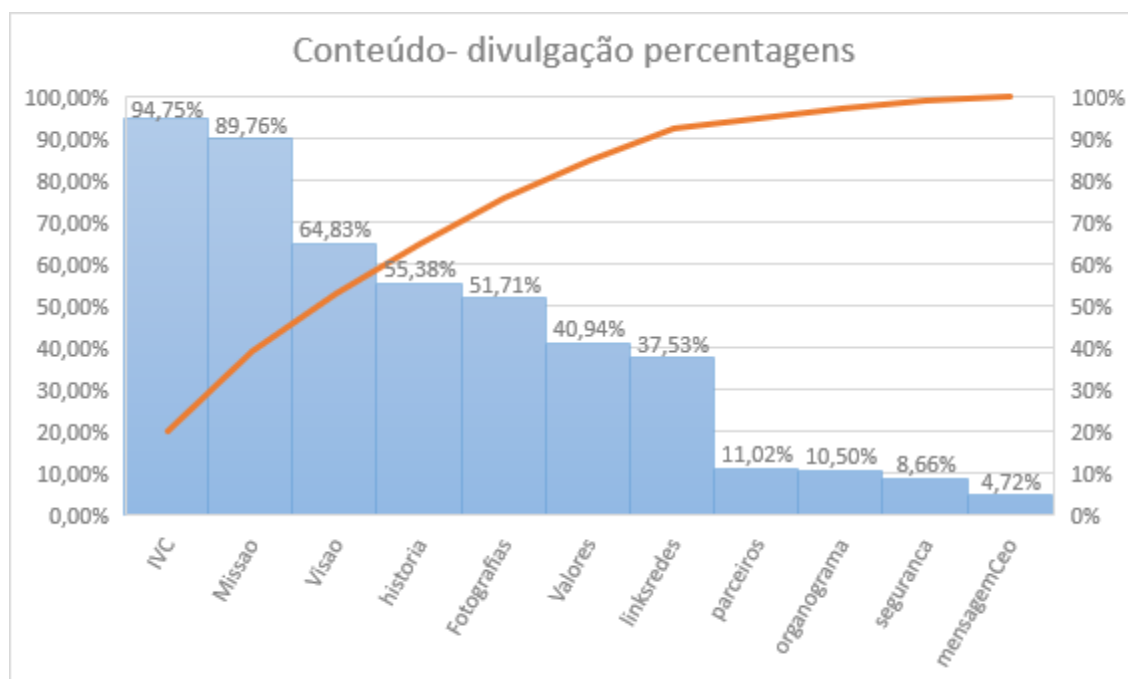


Figura 99- valores percentuais variável independente conteúdo, indicador de primeiro nível Divulgação-  
Fonte: elaboração própria

mem-se como seguros, o que corresponde a um total de 8,66%. A apresentação de elementos da sua Identidade visual corporativa emerge em 361 websites, valor que corresponde a um total de 94,75, %. Também um total de 197 websites apresenta fotografias alusivas à própria empresa, ou produtos que disponibiliza, produz ou comercializa, este valor corresponde a um total percentual de 51,71%.

Se a análise for realizada por via da análise descritiva, Tabela 61, das médias, e das variâncias intrínsecas a cada um destes indicadores, consegue-se observar que a média mais elevada é a intrínseca ao indicador IVC (Identidade Visual Corporativa), com um valor médio de 0,95, o que demonstra uma grande preocupação das PME no que concerne à transmissão de uma imagem gráfica personalizada variância , ou seja a distancia perspectivada entre o valor obtido é de 0,050, ou seja é o indicador cuja variância mais se aproxima do valor 0, neste caso concreto a moda, ou seja o valor que mais se repete é o 1, que na codificação significa presente.

No caso do valor obtido no indicador Segurança, facto que revela que os websites estão alojados tendo em linha de conta o facto de usarem maioritariamente https, no entanto a moda referente ao indicador refere que o valor que mais se repete é o 0, facto que revela que esta moda é reflexo de um menor número de casos, a variância encontra-se bastante próxima do valor 0 ou seja, 0,079.

A Missão é outro indicador que obtém um valor médio de 0,9, valor obtido através de um valor modal de 1 e uma variância de 0,092.

*Tabela 61- Estatística descritiva indicadores de primeiro nível divulgação. Fonte: elaboração própria*

Estatísticas											
	Missao	Visao	Valores	historia	parceiros	mensagem	Ceo	organograma	links	seguranca	IVC
N Válido	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
Omissão	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
Média	,90	,65	,41	,55	,11	,05	,10	,38	,09	,95	,52
Moda	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1
Variância	,092	,229	,242	,248	,098	,045	,331	,235	,079	,050	,250

O indicador Visão obtém um valor médio de 0,65, valor obtido através de um valor modal de 1 e uma variância de 0,229, ou seja, relativamente superior aos anteriores.

O indicador Valores, com um valor médio de 0,41, o que demonstra alguma preocupação das PME no que concerne à transmissão de uma imagem socialmente responsável, a variância, ou seja a distancia perspectivada entre o valor obtido é de 0,242, neste caso concreto a moda, ou seja o valor que mais se repete é o 0, o que na codificação significa ausente, o que nos permite concluir que a maior parte das empresas não disponibilizam uma secção nos seus websites a divulgar os seus valores ou campanhas de Responsabilidade Social Corporativa.

A História obtém um valor médio de 0,55, valor obtido através de um valor modal de 1 e uma variância de 0,248, estes resultados permitem-nos concluir que efectivamente há uma preocupação em divulgar um pouco da história da empresa, no entanto há uma discrepância ainda grande para que de alguma forma se torne transversal a todas as empresas. Quanto ao indicador Parceiros, o valor modal é 0, ou seja, a maior parte das empresas que constituem a amostra não priorizam este indicador, esta extrapolação confirma-se pelo valor médio de 0,11 e uma variância de 0,098.

Na sua grande maioria os websites que constituem a amostra não têm uma mensagem do Ceo, ou dos órgãos de Gestão, este indicador obtém uma média de 0,05, a mais baixa de todos os indicadores correspondentes à variável dependente divulgação, uma moda de 0 e uma variância de 0,045. Também o Organograma apresenta um valor médio bastante baixo, de 0,10 confirmado por uma moda de 0, no entanto é o indicador que apresenta uma variância mais expressiva 0,331.

Quanto às ligações para as redes sociais a média obtida é de 0,38, a moda predominante é 0 e a variância de 0,235, estes valores reflectem que apesar de haver uma adesão às redes sociais, por vezes isto não se reflecte no website, existindo ainda uma desconexão entre o website e as redes sociais.

Quanto à disponibilização de fotografias da empresa no website a moda é de 1, ou seja, maioritariamente as empresas colocam nos seus websites fotografias da sua sede, ou alusivas aos seus produtos ou serviços, em termos de média o valor obtido é de 0,52 com uma variância de 0,250.

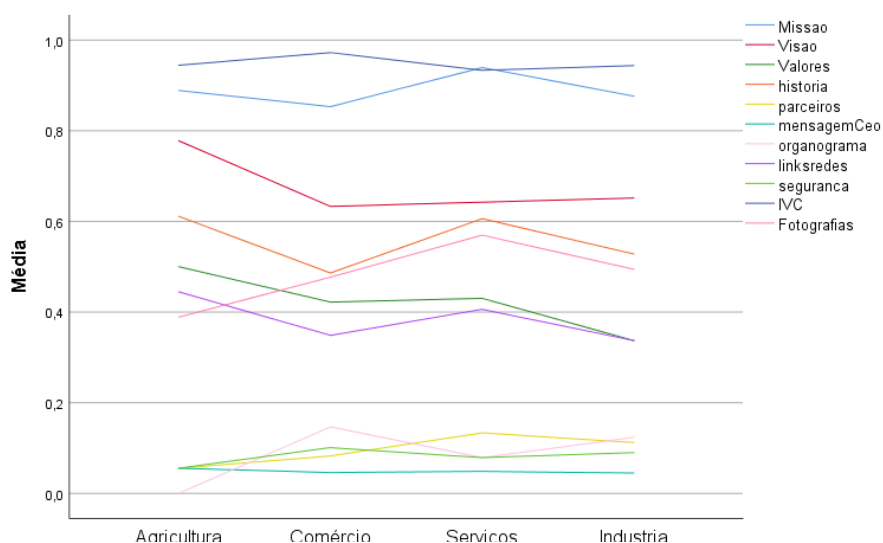


Figura 100- Comportamento dos indicadores de segundo nível correspondentes ao indicador de primeiro nível divulgação e à variável independente conteúdo agrupados por sector de actividade. Fonte: elaboração própria

A figura 100 permite-nos observar em o comportamento das médias obtidas e de que forma se comportam os diversos indicadores quando cruzados com os diversos sectores de actividade. Consegue-se constatar que efectivamente há um predomínio de alguns sectores em indicadores como a Visão, onde o sector agrícola apresenta uma preponderância clara relativamente aos restantes. O Sector

do comércio também valoriza mais a utilização de fotografias, os parceiros e a História. A segurança prevalece no sector agrícola. A Missão aparece em relevo no sector dos serviços. A IVC tem uma ligeira preponderância no comércio. O organograma é mais prevalente no sector dos serviços. O sector do comércio assume, embora de forma ligeira mais preocupação com a segurança. O Sector agrícola é o que mais se articula com as redes sociais. A mensagem do Ceo aparece quase equitativamente distribuída pelos diversos sectores.

### 6.1.3 - Resultados dos indicadores de segundo nível correspondentes ao indicador de primeiro nível Disseminação de informação

No quadro destes resultados importa salientar que os mesmos correspondem aos indicadores de segundo nível que constituem o indicador de primeiro nível Disseminação de informação que integra a variável independente conteúdo.

No respeitante aos valores obtidos quanto ao indicador de primeiro nível disseminação de informação, tabela 62, assinala-se a preponderância da informação comercial com um valor absoluto de 346 e um valor percentual de 91%.

Tabela 62- Disseminação de Informação Fonte: elaboração própria

Estatísticas		Noticias	Faq	infoCOM	emprego
N	Válido	381	381	381	381
	%	52%	7%	91%	18%
total		197	26	346	67

Seguem-se as notícias, que estão presentes em 52% dos websites, ou em termos absolutos em 197. Um total de 18% dos websites procedem à divulgação das oportunidades de emprego, o que corresponde a um valor absoluto de 67. 7% têm uma secção destinada às FAQ, o que corresponde em termos absolutos a um total de 26 websites. Estes valores estão sintetizados na figura 101.

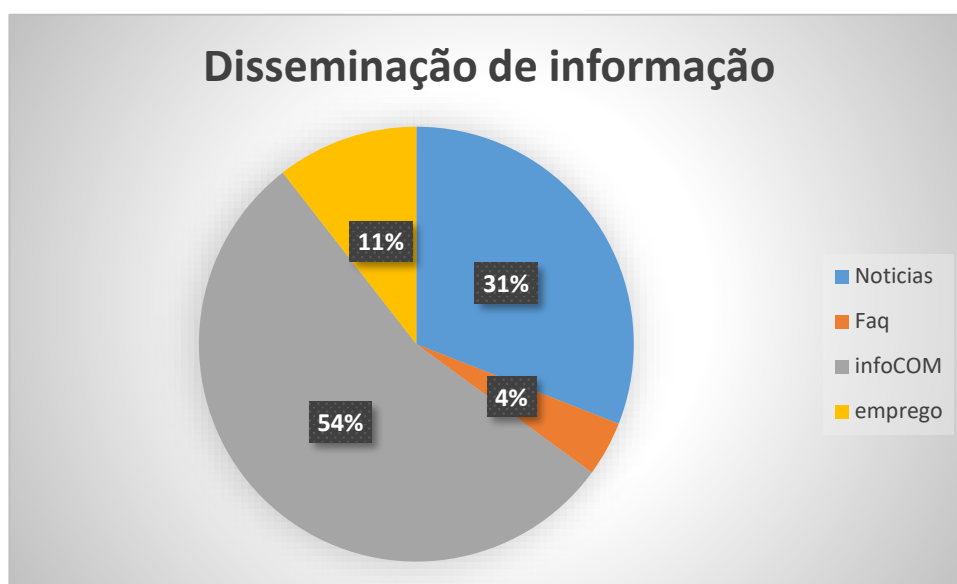


Figura 101- Disseminação de Informação valores percentuais. Fonte: elaboração própria

Se a análise for realizada por via da análise das médias, modas e variâncias intrínsecas a cada indicador, como é visível na tabela 63, consegue-se observar que a média mais elevada é a intrínseca ao indicador Informação Comercial, que representa um claro predomínio sobre todos os restantes.

Tabela 63- Estatística Descritiva Disseminação de Informação. Fonte: elaboração própria

Estatísticas		Noticias	Faq	infoCOM	emprego
N	Válido	381	381	381	381
	Omisso	330	330	330	330
Média		,52	,07	,91	,18
Moda		1	0	1	0
Variância		,250	,064	,084	,145

A fim de facilitar a leitura dos resultados a expressão dos resultados sob a forma de gráficos, figura 102, assume-se claramente como uma opção a explorar e neste sentido apresentam-se os gráficos relativos aos resultados óbitos pelos indicadores enunciados, neste caso concreto referindo-se à presença do indicador Informação comercial.

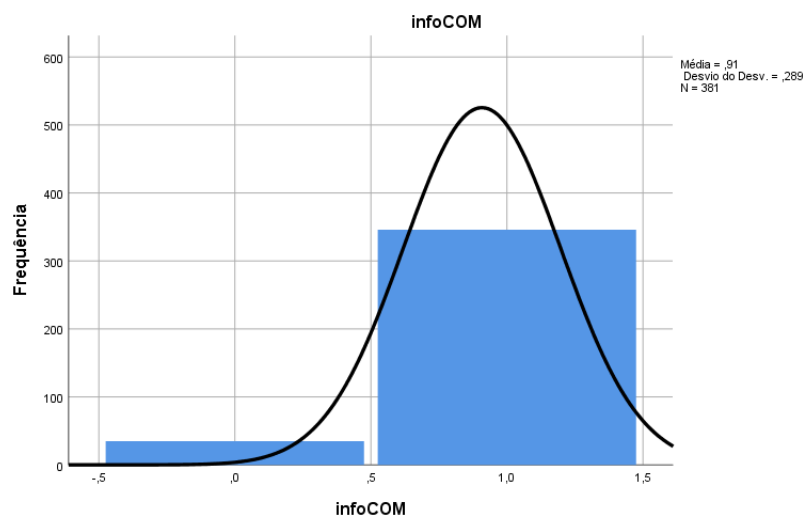


Figura 102-Síntese Informação comercial. Fonte: elaboração própria

Na sua grande maioria os websites que constituem a amostra disponibilizam informação de carácter comercial, este indicador obtém uma média de 0,91, a mais alta de todos os indicadores correspondentes à variável dependente disseminação de informação, uma moda de 1 e uma variância de 0,045. Quanto à disponibilização de Notícias da empresa no website a moda é de 1, figura 103, ou seja, maioritariamente as empresas colocam nos seus websites notícias alusivas à sua actividade, participação em eventos ou sobre os seus produtos ou serviços, em termos de média o valor obtido é de 0,52 com uma variância de 0,250.

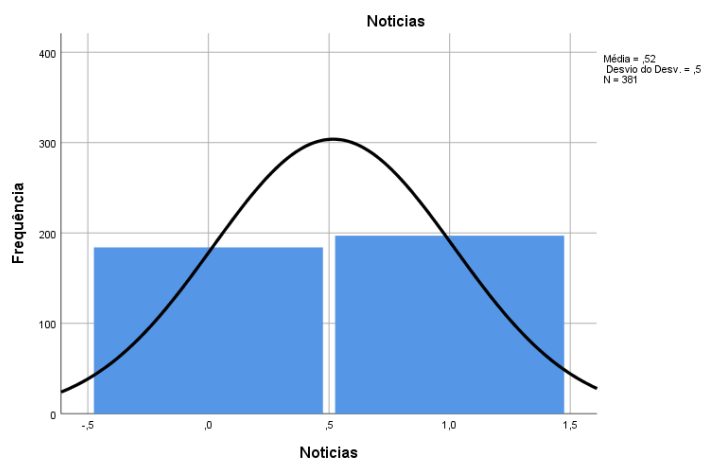


Figura 103 - Síntese Notícias. Fonte: elaboração própria

Quanto às FAQ- Frequently Asked Questions, figura 104 a média é de 0,7, a moda predominante é 0 e a variância de 0,64, estes valores reflectem que deveria haver uma maior preocupação em responder a questões prementes que emergem entre os utilizadores, não apenas como uma forma de potenciar um melhor esclarecimento no que concerne à difusão de informação, mas também a potenciar um incremento em termos da própria usabilidade do website.

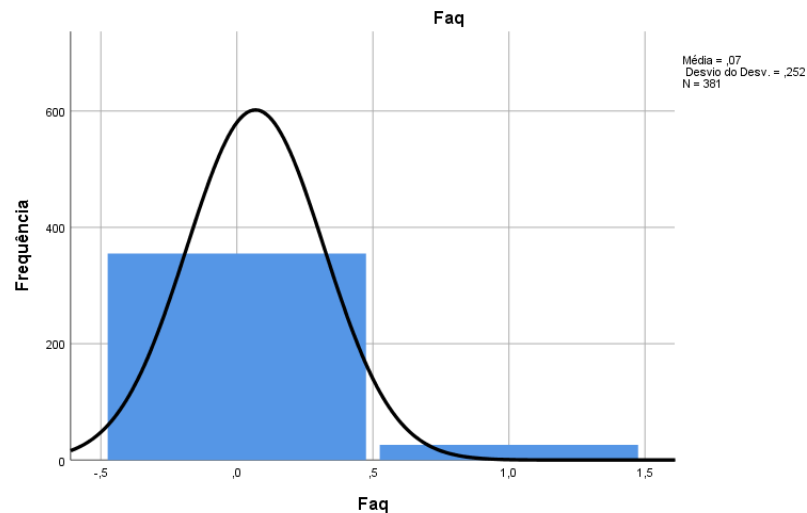


Figura 104- Síntese FAQ. Fonte: elaboração própria

Quanto à disponibilização oportunidades de emprego no website, figura 105 a moda é de 0, ou seja, maioritariamente as empresas não difundem nos seus websites questões inerentes ao recrutamento, em termos de média o valor obtido é de 0,18 com uma variância de 0,145.

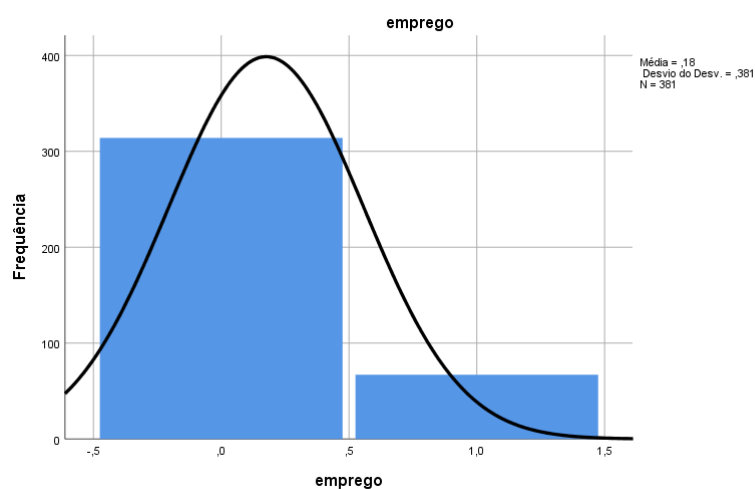
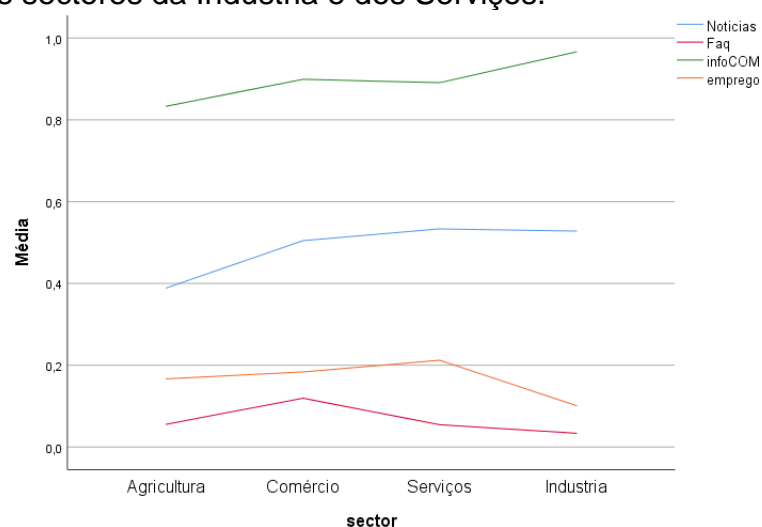


Figura 105 - síntese oportunidades de emprego. Fonte: elaboração própria



O Cruzamento destes indicadores de segundo nível com os sectores de actividade permitem-nos subtrair algumas conclusões. A figura 106, permite-nos observar em o comportamento das médias obtidas e de que forma se comportam os diversos indicadores quando cruzados com os diversos sectores de actividade.

Se analisarmos estas médias à luz do sector de actividade, figura 106, regista-se o predomínio do sector da indústria no que concerne à disseminação de informação de carácter comercial. Já as notícias emergem relativamente equiparadas nos sectores da Indústria e dos Serviços.



*Figura 106 - síntese disseminação cruzada com os sectores. Fonte: elaboração própria*

O sector dos serviços é o que mais difunde oportunidades de emprego nos seus websites. Quanto às FAQ, o predomínio é claramente os websites que pertencem ao sector do Comércio.

#### 6.1.4 - Resultados dos indicadores de segundo nível correspondentes ao indicador de primeiro nível Facilidade de Acesso

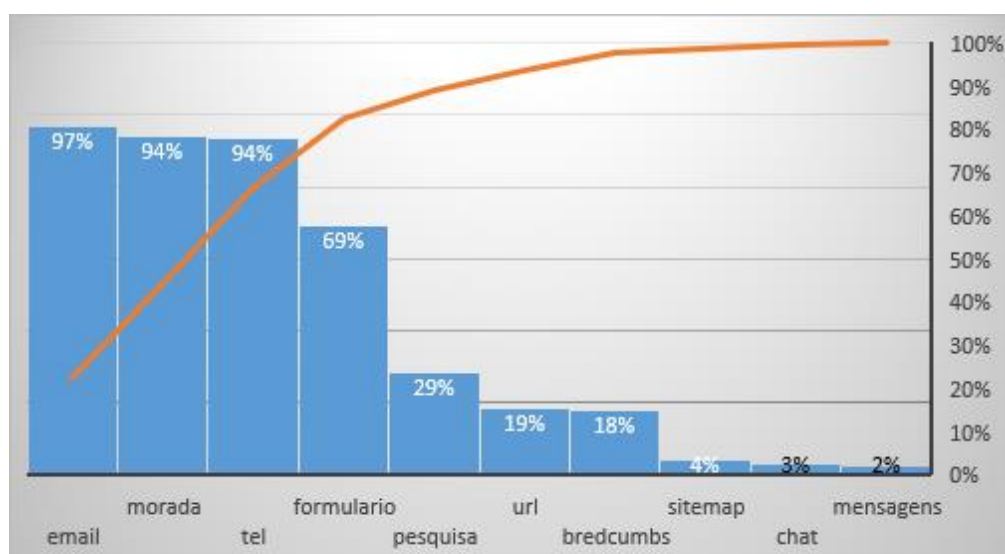
No inerente ao conjunto de indicadores que corporizam o indicador de primeiro nível Facilidade de Acesso da variável independente usabilidade, tabela 64, destaca-se a presença do número de telefone e morada física da empresa, ambos com um total percentual de 94% e com um total absoluto de 357 o telefone e 359 a morada.

Tabela 64-Percentagens e valores absolutos da variável usabilidade indicador de primeiro nível facilidade de acesso. Fonte: elaboração própria

		sítima p	pesquis a	url	tel	morad a	emai l	formulari o	cha t	mensagen s	bredcumb s
N	Válid o	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
	%	4%	29%	19%	94%	94%	97%	69%	3%	2%	18%
Soma		17	109	71	357	359	369	264	12	9	68

Este valor apenas é superado pelo indicador e-mail. Que se encontra presente num total de 369 websites, correspondendo a 97% do número total de websites analisados.

Os breadcrumbs, por sua vez encontraram-se presentes em 68 websites, correspondendo a 18% do total, o url descritivo a um total de 71 websites, correspondendo a 19%, o formulário de pesquisa está presente em 29% dos websites,



o que em termos de valor absoluto representa 109 websites. Apenas 9 websites disponibilizam um quadro para postar mensagens, o que corresponde a 2%. 29% dos websites está dotado de um sistema de pesquisa simples, o que corresponde em termos absolutos a 109 websites. Apenas 3% disponibilizam a possibilidade de comunicar sincronamente através de um chat, em termos absolutos 12 websites. Por sua vez, 264 websites disponibilizam um formulário de envio de mail o que corresponde a 69% do número total de websites. A figura 107 facilita a comparação dos resultados obtidos nestes indicadores.

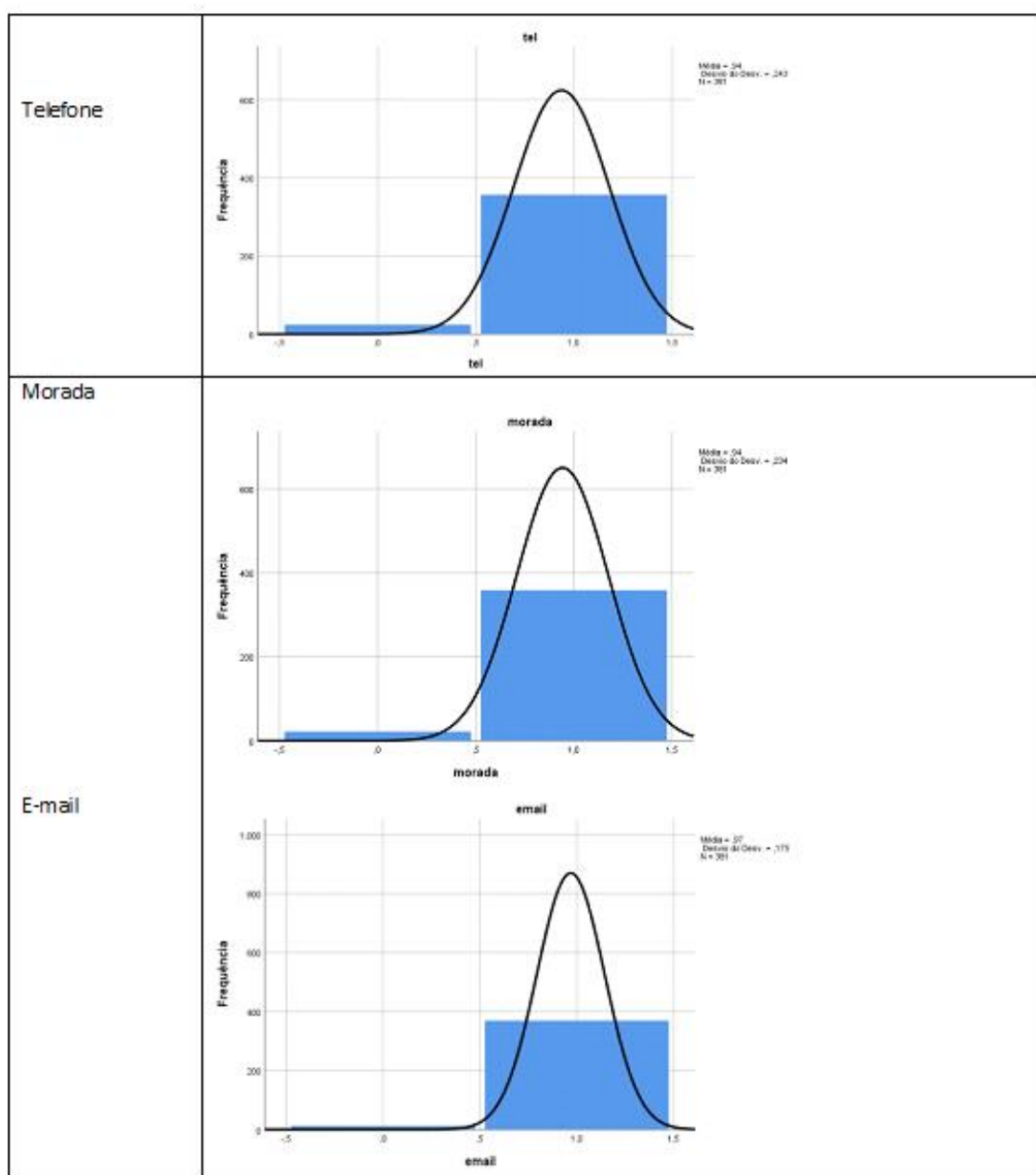
Se a análise for realizada por via da análise das médias, modas e variâncias intrínsecas a cada indicador de segundo nível, tabela 65, o resultado é o que se plasma nas linhas seguintes.

*Tabela 65- estatística descritiva variável usabilidade indicador de primeiro nível facilidade de acesso. Fonte: elaboração própria*

Estatísticas		sistema p	pesquisa	url	tel	morada	email	formulário	chat	mensagens	breadcrumbs
N	Válido	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
	Omissão	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
Média		,04	,29	,19	,94	,94	,97	,69	,03	,02	,18
Modo		0	0	0	1	1	1	1	0	0	0
Variância		,043	,205	,152	,059	,055	,031	,213	,031	,023	,147

Consegue-se observar que a média mais elevada é a intrínseca ao indicador de segundo nível e-mail com 0,97, seguido do indicador morada com 0,94 e do número de telefone com 0,94, todos estes indicadores têm um valor modal de 1 e em termos de variâncias têm 0,31, 0,55 e 0,59 respectivamente, valores observáveis na tabela 66, que detalha os resultados obtidos pelos indicadores telefone, morada e e-mail.

Tabela 66-Detalhe indicadores telefone, morada e e-mail . Fonte: elaboração própria



A maioria dos websites disponibilizam também um formulário de contacto, a média registada neste indicador é de 0,69 e um valor modal de 1, a variância registada é de 0,031, a proporção é visível na figura 108.

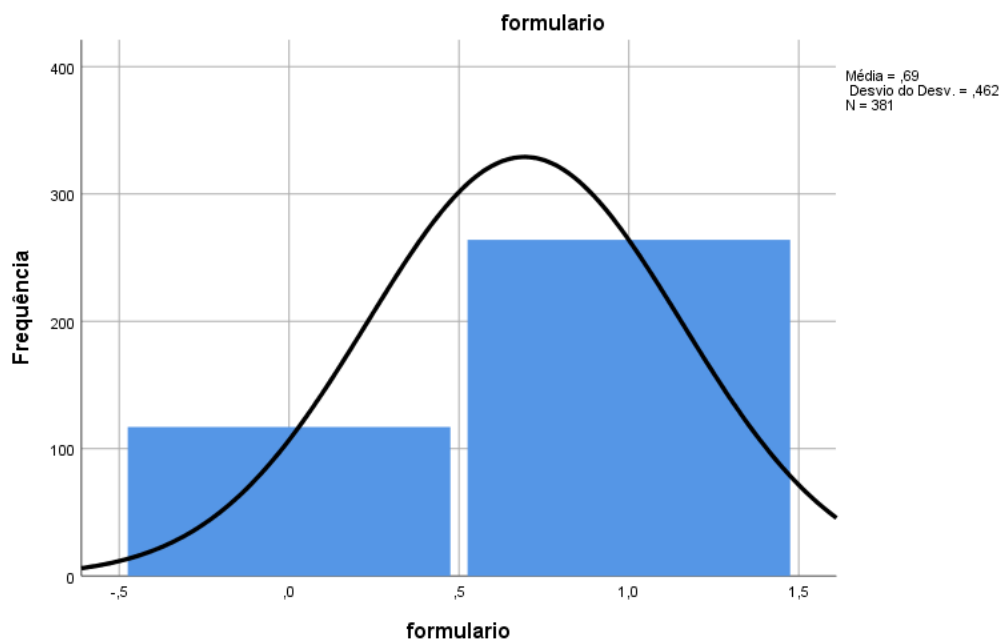


Figura 108-Formulário de contacto. Fonte: elaboração própria

Quanto ao url descritivo a média é de 0,19 a moda de 0 e a variância de 0,152, a proporção é visível na figura 109.

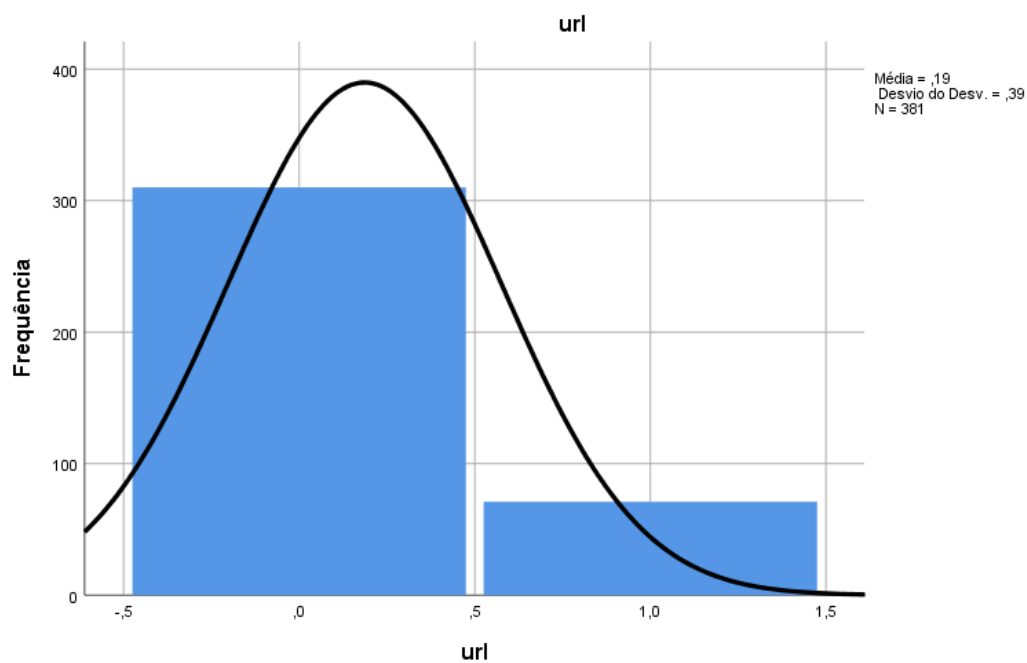


Figura 109-Url descritivo. Fonte: elaboração própria

O indicador pesquisa, alcança a média de 0,29 com uma variância de 0,205, trata-se de um indicador onde a moda predominante é o 0, como tal não está presente na maioria dos websites que constituem a amostra, a proporção é visível na figura 110.

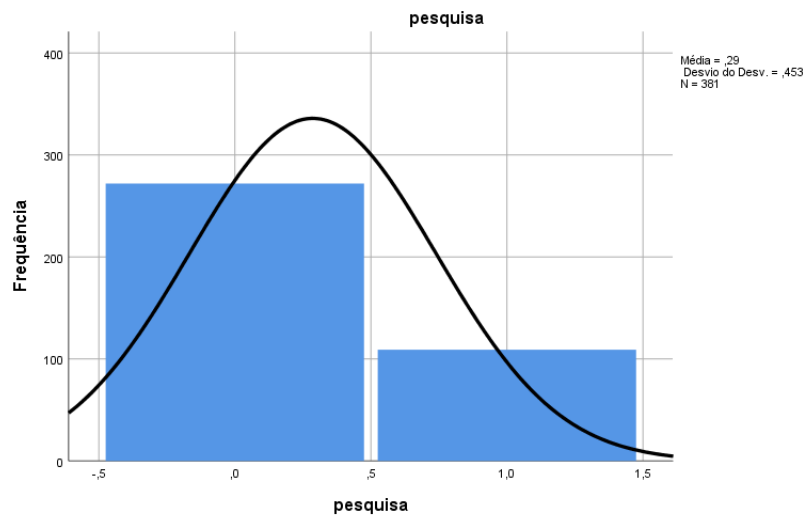


Figura 110-Formulário de pesquisa. Fonte: elaboração própria

O sitemap, ou mapa do site, característica que ajuda os utilizadores a navegar sem que se percam no website, apresenta uma média de 0,04 e uma variância de 0,043, trata-se de um indicador cujo valor, modal é 0, não se encontrando portanto presente na maioria dos websites que constituem a amostra, a proporção é visível na figura 111.

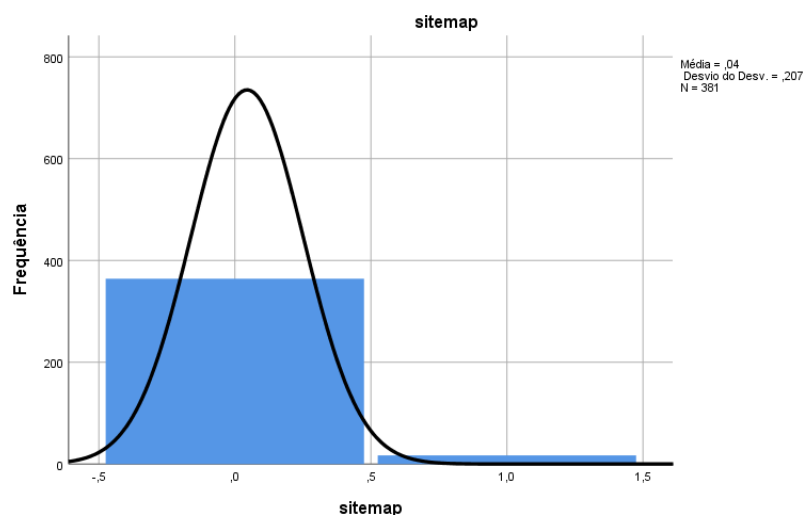


Figura 111-Indicador sitemap. Fonte: elaboração própria

Quanto à disponibilização de um chat nos websites a moda é de 0, ou seja, maioritariamente as empresas não disponibilizam nos seus websites uma ferramenta que permita o contactar a empresa de forma síncrona directamente no website, em termos de média o valor obtido é de 0,03 com uma variância de 0,031, a proporção é visível na figura 112.

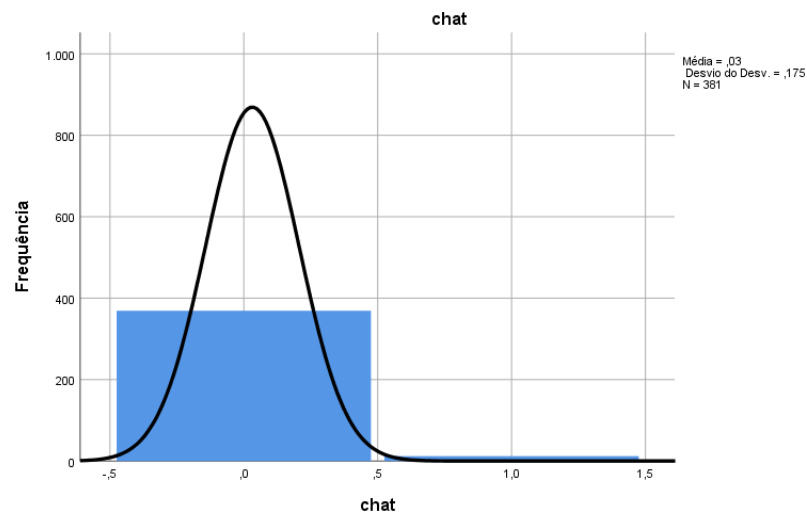


Figura 112-Indicador chat. Fonte: elaboração própria

Também os resultados obtidos pelo quadro de mensagens são bastante insipientes, a moda é 0, a média 0,02 e a variância 0,023, a proporção é visível na figura 112.

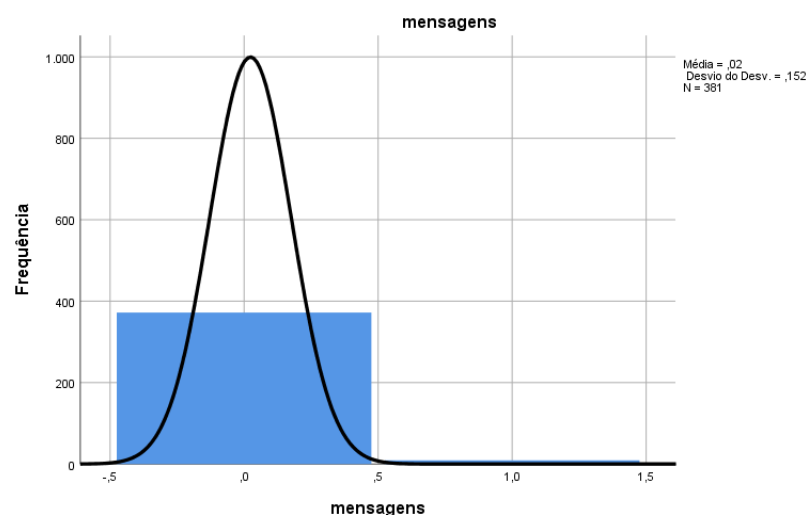


Figura 113-Indicador mensagens. Fonte: elaboração própria

Quanto à disponibilização de breadcrumbs, a fim de orientar a navegação dos utilizadores nos websites, a moda predominante é 0, ou seja, maioritariamente as empresas não disponibilizam nos seus websites este mecanismo de localização nos mesmos, a média alcançada ficou pelos 0,18 e a variância em 0,147 a proporção é visível na figura 114.

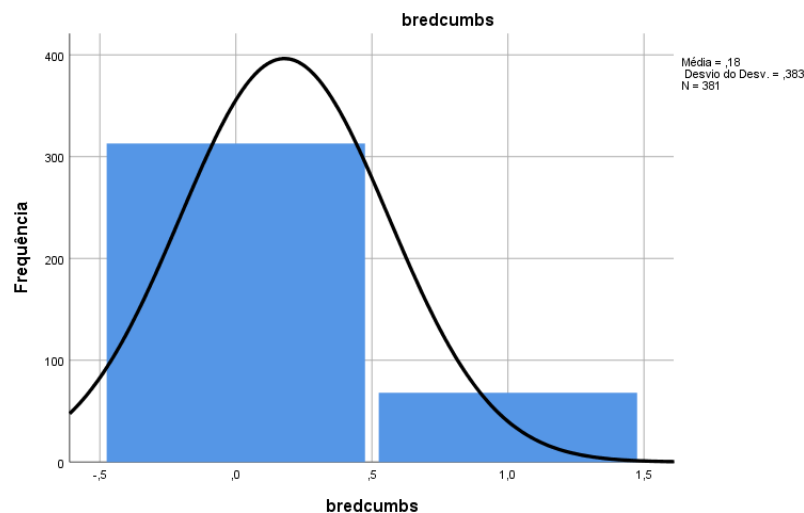


Figura 114- Indicador breadcrumbs. Fonte: elaboração própria

Se analisarmos estas médias à luz do sector de actividade, figura 115, regista-se o predomínio do sector do Comércio no que concerne praticamente a todos aos indicadores.

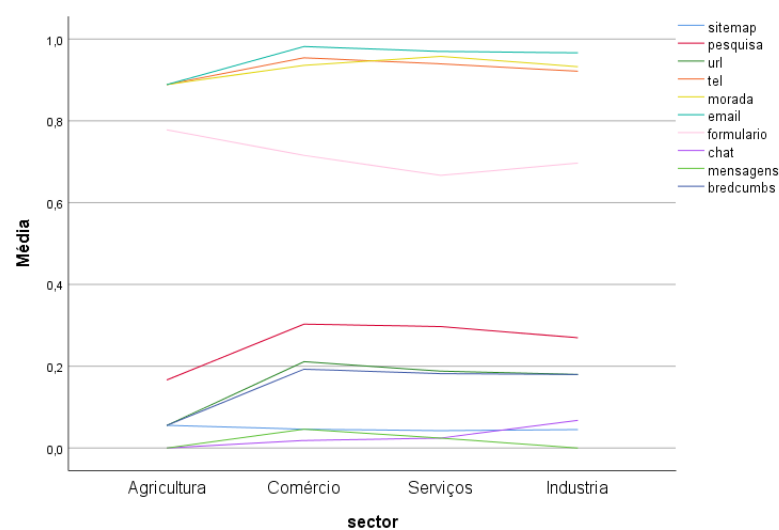


Figura 115- indicadores da variável usabilidade cruzada com os sectores de actividade. Fonte: elaboração própria



As empresas de Serviços, são as que mais disponibilizam a morada. Quanto às funcionalidades de chat as mesmas são mais predominantes na Indústria. O formulário de contacto é mais predominante no sector agrícola. Salienta-se também o sitemap que apresentam uma grande uniformidade a todos os sectores.

#### 6.1.5 - Resultados obtidos relativamente aos indicadores de segundo nível correspondentes à variável Interactividade correspondentes ao indicador de primeiro nível diálogo

Quanto à variável independente interatividade, cujos resultados estão plasmados na tabela 67 e, ao seu indicador de primeiro nível diálogo, salienta-se a presença do indicador de segundo nível website responsivo em 63% dos websites, o que corresponde a um total de 239 websites que já se ajustam ao dispositivo que está a ser utilizado para o visualizar.

Tabela 67-valores percentuais e absolutos variável independente interactividade. Fonte: elaboração própria

Estatísticas		newslett ers	regist os	concur s	responsi vo	lingu as	pesquavanc ada	vide os	audi o	experien cias	app s
N	Válid o	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
	%	15%	19%	4%	63%	50%	9%	13%	0%	2%	1%
Soma		58	71	16	239	191	109	51	1	9	3

Também 50% dos websites, ou seja 191, permitem que o utilizador personalize os seus conteúdos para a sua língua de preferência. 19% dos websites potenciam o registo de utilizadores. O que em termos absolutos relecte um número de 71 websites. 15% permitem a subscrição de newsletters, o que em termos absolutos se refere a um total de 58 websites, 29% permite a realização de pesquisa avançada através de filtros, valor que corresponde a um total de 109 websites.

Um total de 4% disponibilizam concursos, o que corresponde a 16 websites. Os outros indicadores assumem uma expressão percentual de 0, 1 ou 2% percentualmente falando. A figura 116 permite uma leitura comparativa mais detalhada dos resultados.

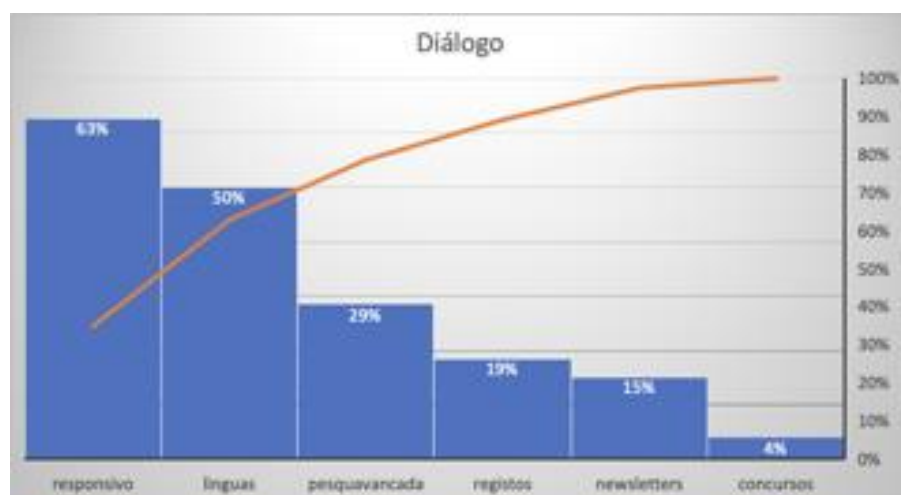


Figura 116- valores percentuais correspondentes à variável independente interactividade. Fonte: elaboração própria

Se a análise for realizada por via da estatística descritiva, tabela 68, a análise das médias, modas e variâncias intrínsecas a cada indicador de segundo nível, o resultado é o que se plasma nas linhas seguintes. Do total dos 10 indicadores, apenas 2 têm um valor modal de 1, ou seja, a maior parte das empresas em estudo disponibilizam estas funcionalidades.

Tabela 68-- Estatística descritiva variável independente interactividade. Fonte: elaboração própria

Estatísticas										
	newsletters	registos	concursos	responsivo	linguas	pesquavancada	videos	audio	experiencias	apps
N Válido	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
Omisso	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
Média	,15	,19	,04	,63	,50	,29	,13	,00	,02	,01
Modo	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
Variância	,129	,152	,040	,234	,251	,205	,116	,003	,023	,008

Estas funcionalidades são: o website responsivo, figura 117, ou seja, que se adapta à resolução do dispositivo do utilizador e as línguas estrangeira, representando o responsivo uma média de 0,63 e uma variância de 0,234.

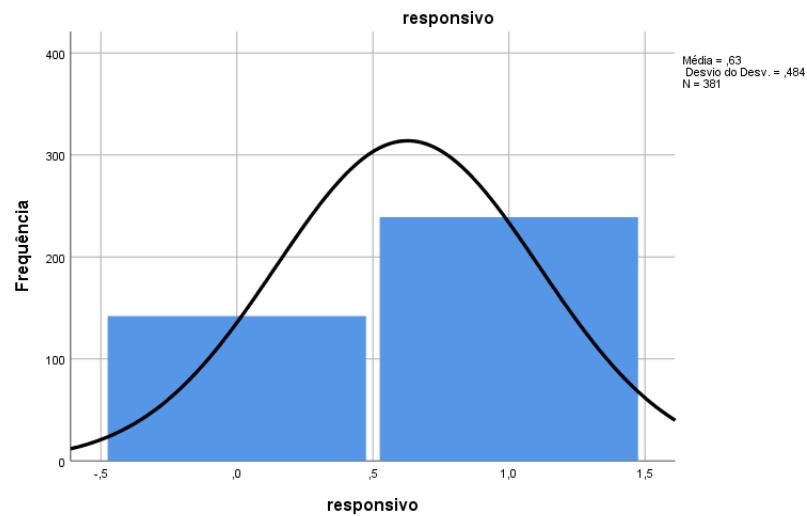


Figura 117-Indicador website responsivo. Fonte: elaboração própria

O outro indicador, trata-se da disponibilização da possibilidade de personalizar língua do website, figura 118, de tradução para outras línguas as línguas uma média de 0,50e um desvio padrão de 0,251.

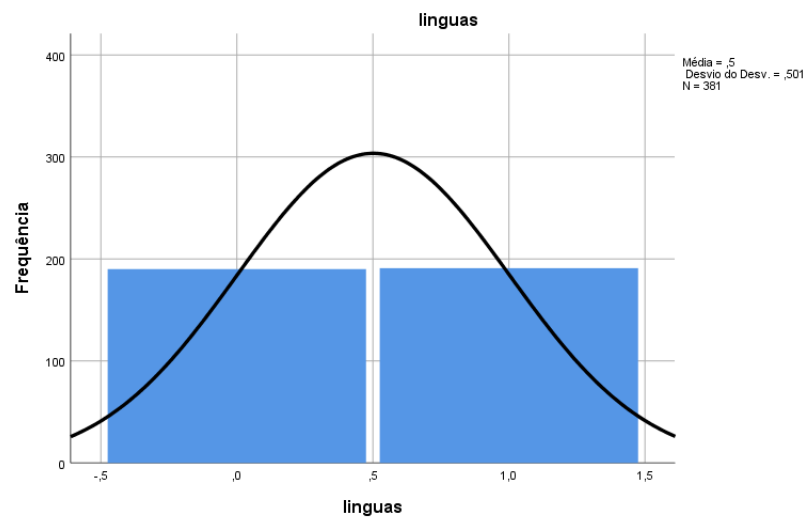


Figura 118-Indicador línguas. Fonte: elaboração própria

Todos os restantes indicadores apresentam uma moda de 0, como tal a ausência do indicador é o padrão.

A subscrição de newsletters, figura 119, obtém uma média de 0,15 e uma variância de 0,129.

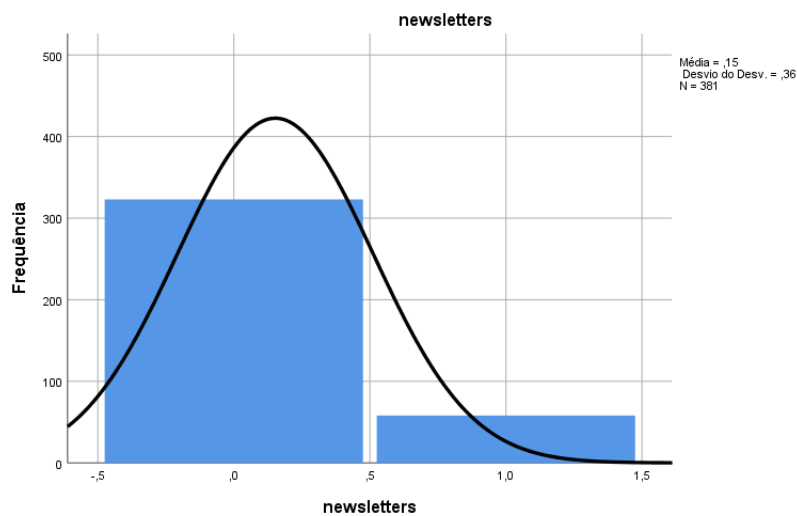


Figura 119-Subscrição de newsletters. Fonte: elaboração própria

O registo no website obtém uma média de 0,19 e uma variância de 0,152, figura 120. Fica assim patente que a maioria dos websites que constituem a amostra não disponibilizam esta funcionalidade.

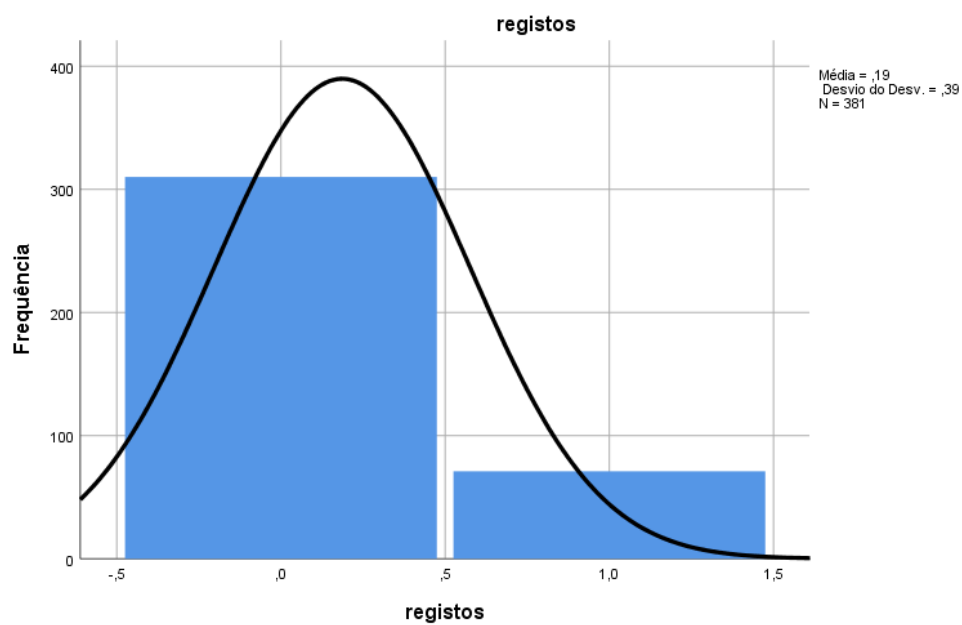


Figura 120-Registo no website. Fonte: elaboração própria

Por sua vez a possibilidade de participar num concurso ou passatempo disponibilizado online têm uma média de 0,04 e uma variância de 0,40, figura 121. Fica assim patente que a maioria dos websites não realizam concursos por esta via.

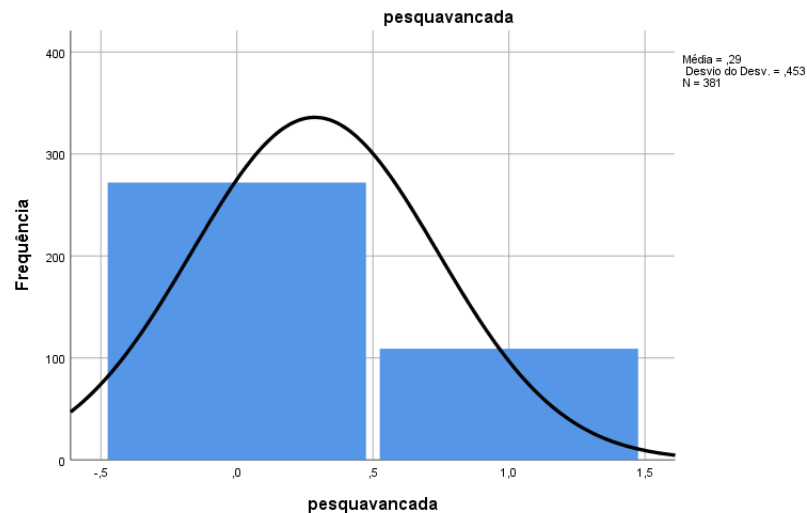


Figura 121-Participar em concursos. Fonte: elaboração própria

Por sua vez a pesquisa avançada, realizada no catálogo da empresa, apresenta um valor médio de 0,29, e uma variância de 0,205, figura 122. Fica assim patente que a maioria dos websites que constituem a amostra não disponibilizam esta funcionalidade que assenta essencialmente em potenciar uma maior personalização das pesquisas no website.

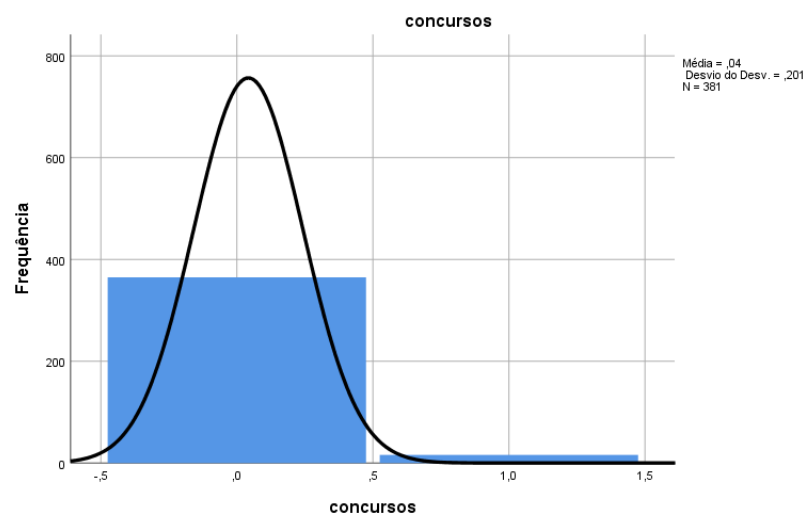


Figura 122-Pesquisa avançada. Fonte: elaboração própria

Apenas uma média 0,13 dos websites disponibiliza vídeos esta média apresenta uma variância de 0,116 figura 123. Fica assim patente que a maioria dos websites que constituem a amostra não disponibilizam esta funcionalidade.

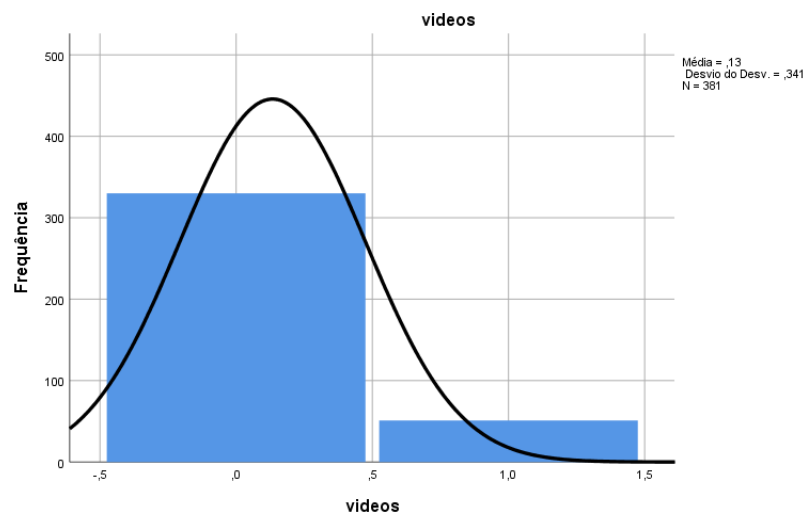


Figura 123-Vídeos. Fonte: elaboração própria

Quanto ao áudio, a média é 0 e o desvio padrão 0,003, este indicador teria de ter esta tipologia de reflexo pois esta característica apenas foi assinalada num dos 381 websites em estudo, figura 124.

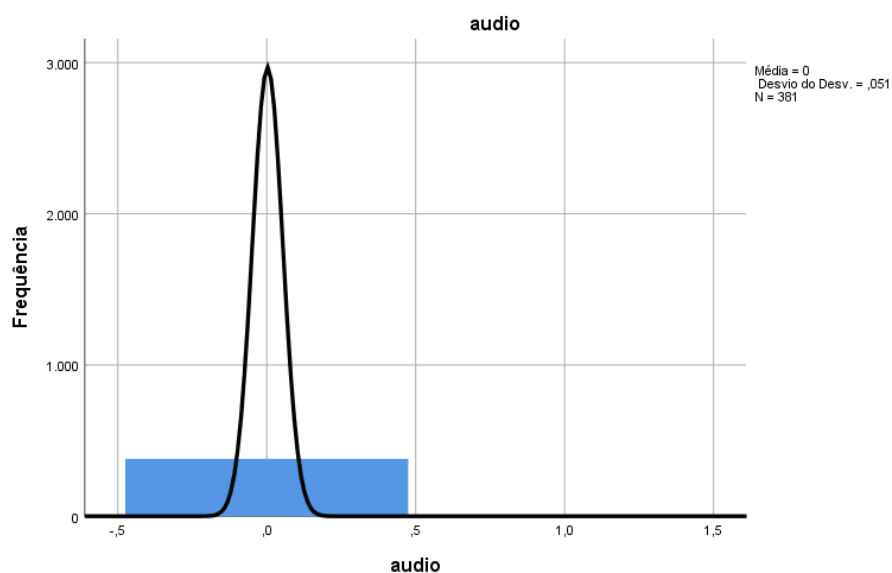


Figura 124-áudio. Fonte: elaboração própria

A disponibilização de experiências interactivas também apresenta uma média muito baixa, um valor de 0,02 e uma variância de 0,023, figura 125.

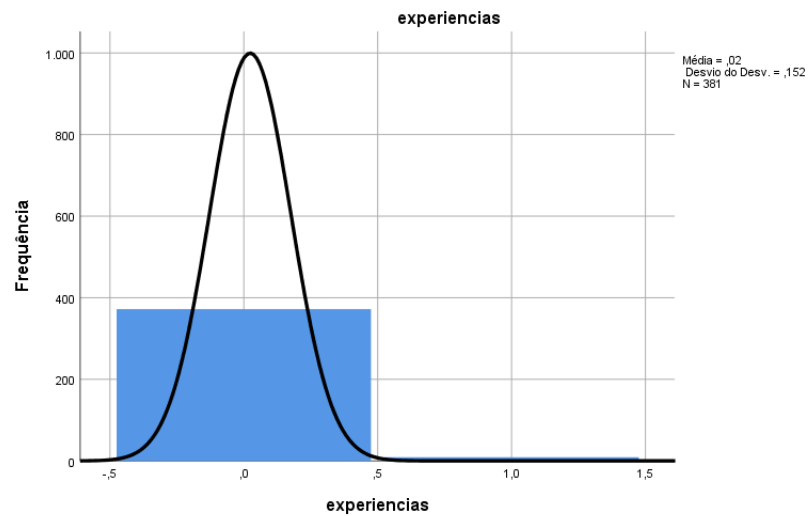


Figura 125-experiência interactivas. Fonte: elaboração própria

O download de Apps para smartphones apresenta uma média de 0,1 e uma variância de 0,008, figura 126.

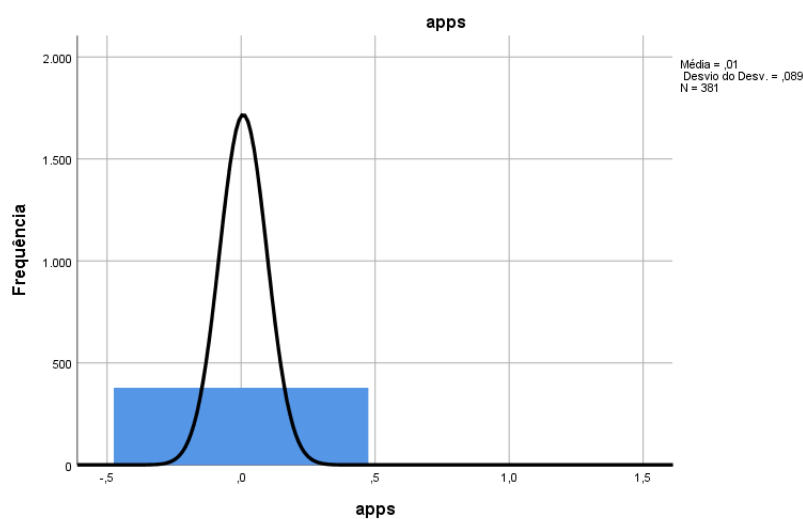


Figura 126-download de apps. Fonte: elaboração própria

Se analisarmos estas médias à luz do sector de actividade, figura 127, regista-se o predomínio do sector Agrícola no respeitante aos indicadores responsivo e línguas.

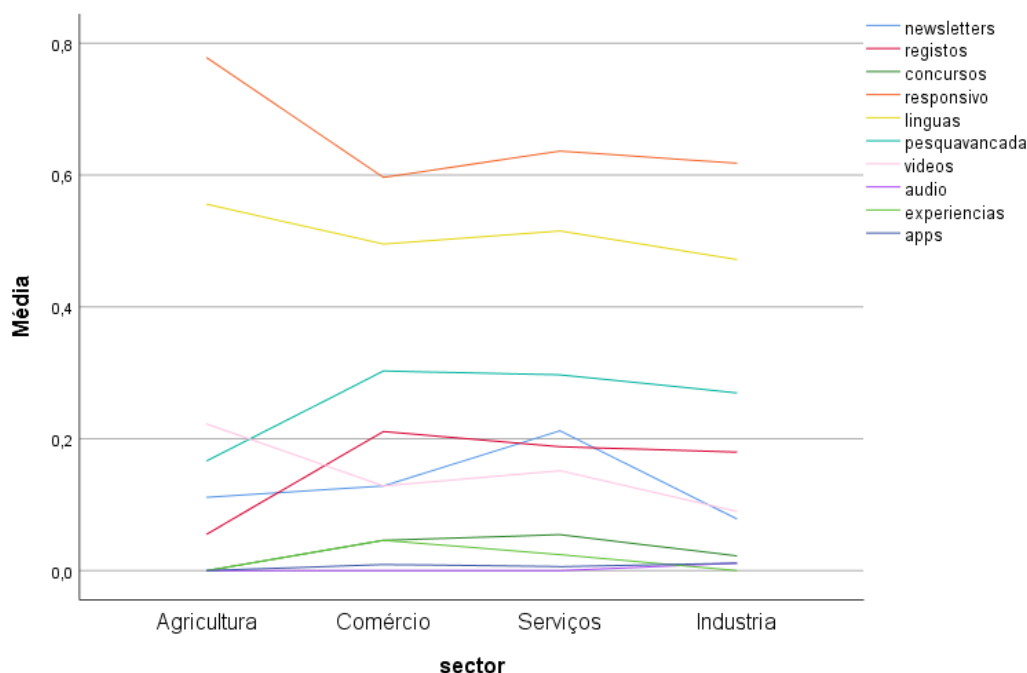


Figura 127 - análise comparativa da variável independente interactividade. Fonte: elaboração própria

O sector do comércio é o que mais disponibiliza a possibilidade de personalizar a pesquisa no website e participar em concursos, ou aceder a experiências interactivas.

O Sector de serviços é o que mais disponibiliza a possibilidade de subscrever newsletters e onde é mais predominante a personalização da língua em que se pretende visualizar os conteúdos.

## 6.2 – Resultados obtidos relativamente à medição do sindicado-res de primeiro nível das variáveis através da criação de scores

A fim de proceder à medição de cada uma das variáveis, procedeu-se ao agrupamento dos resultados obtidos pela medição dos indicadores de segundo nível em scores, este procedimento consistiu essencialmente no somatório dos resultados obtidos por cada um dos websites relativamente à presença nos mesmos de cada um dos indicadores de segundo nível.

À verificação dessa presença realizou-se através da análise de conteúdo realizada a cada um dos 381 websites que constituem a amostra, sendo essa presença assinalada na grelha de observação desenvolvida, assim a cada um dos



um dos indicadores de segundo nível presentes em cada um dos websites foi atribuído o valor 1, desta forma tornou-se possível criar uma unidade que permite a medição da performance de cada um dos websites, sabendo de forma concreta quais os indicadores de segundo nível mais proeminentes.

A fim de se proceder à medição dos indicadores de primeiro nível, os valores obtidos pelo somatório dos indicadores de segundo nível formaram um score, estes scores permitem medir a performance de cada uma das empresas relativamente aos indicadores de primeiro nível.

Os scores obtidos através destes indicadores, posteriormente foram agrupados em cada um dos indicadores de primeiro nível permitindo assim obter valores correspondentes às variáveis independentes em estudo, desta forma torna-se possível obter uma panorâmica geral sobre cada uma das unidades de análise, ou seja, os websites das PME portuguesas relativamente a cada uma das variáveis em estudo.

Cada um dos indicadores do primeiro nível contém um número diversificado de indicadores de segundo nível que correspondem efectivamente às características que esperaríamos encontrar presentes nos websites, a cada um destes indicadores de segundo nível atribuiremos o valor 1 e o seu somatório corresponderá à expectativa que teremos no concertante a cada um dos indicadores de primeiro nível, a este valor posteriormente subtrairmos a média dos scores obtidos através da medição efectivamente realizada e desta forma será possível obter a expectativa, a discrepância e uma percentagem relativamente a cada um indicadores de primeiro nível.

#### *6.2.1 - Resultados obtidos relativamente à medição dos indicadores de primeiro nível da variável independente conteúdo*

A variável independente conteúdo, presente na grelha de observação era a das três variáveis independentes em estudo que continhas mais do que um indicador de primeiro nível. Esta variável apresentava os indicadores de primeiro nível Divulgação e disseminação de informação.

Os indicadores de segundo nível agrupados no indicador de primeiro nível divulgação que integra essencialmente indicadores de segundo nível que pouco se alteram ao longo do tempo de vida do website, uma vez que se centram em

aspectos formais inerentes à pouca empresa que geralmente não sofrem alterações ao longo do tempo de existência da empresa, aqui são enunciadas questões que se prendem com a própria expressão da retórica organizacional, ou seja, aquilo que a empresas efectivamente pretende dar a conhecer sobre si.

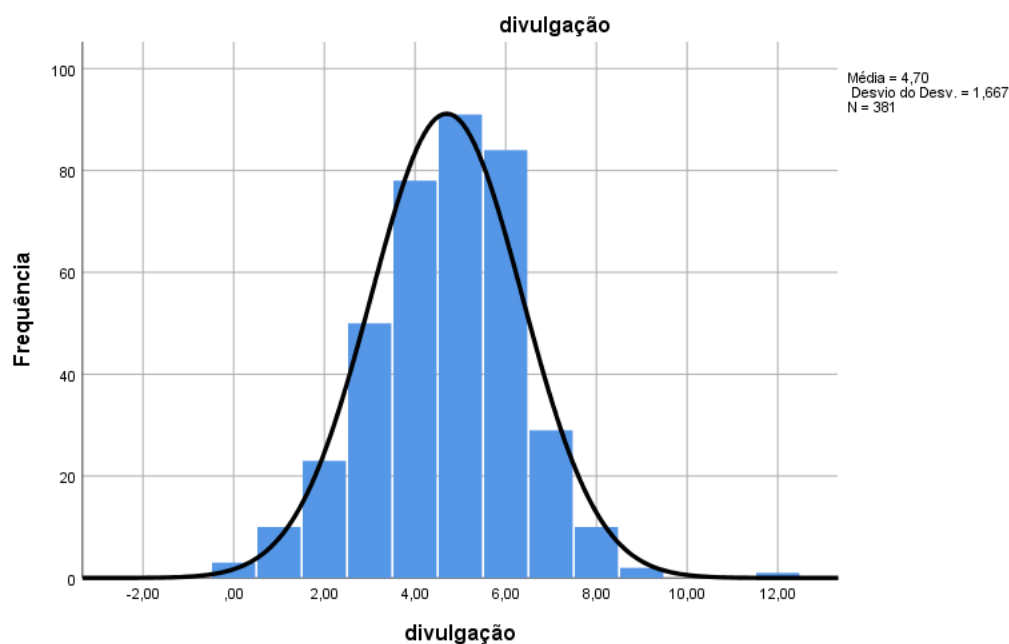
#### *6.2.2 - Resultados obtidos relativamente ao indicador de primeiro nível divulgação*

Os resultados para ao indicador de primeiro nível divulgação que integra essencialmente indicadores de segundo nível que pouco se alteram ao longo do tempo de vida do website. Neste sentido, temos um indicador de primeiro nível e onze indicadores de segundo nível, tabela 69, em suma se uma empresa conseguisse ter presente o total dos indicadores de segundo nível enunciados obteria o Score 11, que consideraremos a expectativa do que seria um excelente resultado para o indicador de primeiro nível divulgação, representando assim reflexo de um extraordinário resultado ao nível desta medição. Os resultados obtidos por cada uma das empresas relativamente aos indicadores de segundo nível correspondem à realidade observada por via da análise de conteúdo e permitem-nos obter o valor do real indicador de primeiro nível que neste caso o valor médio dos scores obtidos através do somatório dos indicadores de segundo nível.

Tabela 69 - síntese indicadores que constituem o indicador de primeiro nível Divulgação. Fonte: elaboração própria

Indicador de 1º Nível	Indicadores de 2º Nível
Divulgação	Missão
	visão
	valores
	História
	Parceiros
	Mensagem do CEO
	Organograma
	Links para redes sociais
	Segurança e Privacidade
	fotografias
	Identidade Visual corporativa

O indicador de primeiro nível Divulgação correspondente à variável independente conteúdo, integra um total de 11 indicadores de segundo nível, que ob-



tiveram frequências dispare e, como tal uma distribuição também de scores bastante diferente como é possível constatar na figura 128.

Figura 128-Gráfico representativo dos scores obtidos pelas 381 empresas relativamente ao indicador de primeiro nível divulgação. Fonte: elaboração própria

No quadro desta análise o importante a reter é o valor médio dos scores, ou seja, da média. Neste sentido, quanto à variável independente conteúdo, que

contém indicador de primeiro nível divulgação, obteve uma média de 4,6982, estes valores na representação gráfica são arredondados, neste caso concreto para 4,70 e um desvio à média de 1,667.

O valor expectável seria 11, ao qual subtrairíamos a média a fim de encontrar o valor discrepante relativamente ao valor que consideraríamos óptimo.

### *6.2.3 - Resultados obtidos relativamente ao indicador de primeiro nível disseminação de Informação*

Quanto ao segundo indicador de primeiro nível da variável independente conteúdo, a Disseminação de informação, onde emergem indicadores de segundo nível que se vão alterando a fim de fomentar visitas ao website, enunciados na tabela 70.

*Tabela 70-síntese indicadores que constituem o indicador de primeiro nível Disseminação de informação,  
Fonte: elaboração própria*

Indicador de 1º nível	Indicadores de 2º nível
Disseminação de informação	Notícias
	FAQ
	Informação Comercial
	Oportunidades de emprego

Este tipo de conteúdos são actualizados com mais periodicidade seundo a perspectiva de Roy et al. (2019) e têm por objectivo fidelizar os visitantes e essencialmente manter-lhes o interesse lembrando ou relembrando a existência do website.

Por sua vez, a disseminação de informação, figura 129, o segundo indicador de primeiro nível da variável independente conteúdo obteve uma média de 1,6693, estes valores na representação gráfica são arredondados, neste caso concreto para 1,67. Os quatro indicadores de segundo nível representariam em termos de scores uma expectativa de 4 valores à qual subtrairemos a média encontrada a fim de obtermos a discrepância.

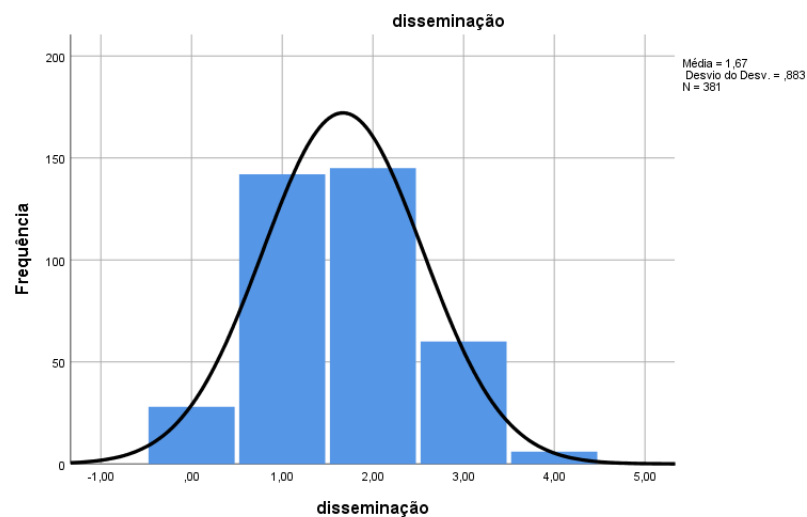


Figura 129-Gráfico representativo dos scores obtidos pelas 381 empresas relativamente ao indicador de primeiro nível disseminação de informação. Fonte: elaboração própria

#### 6.2.4 - Resultados obtidos relativamente à medição dos indicadores de primeiro nível da variável independente usabilidade relativamente ao indicador de primeiro nível facilidade de acesso

A variável independente usabilidade que contém o indicador de primeiro nível: Facilidade de Acesso e um total de 10 indicadores de segundo nível, apresentados na tabela 71.

Tabela 71-síntese indicadores que constituem o indicador de primeiro nível Facilidade de Acesso. Fonte: elaboração própria

Indicador 1º nível	Indicadores 2º nível
Facilidade de Acesso	Mapa do Site
	PESQUISA INTERNA
	URL descritivo
	número de telefone
	Endereço geográfico para contato com o cliente
	e-mail
	Formulário online
	Chat
	Quadro de mensagens
	breadcrumbs

No quadro da criação dos scores correspondentes às 381 empresas em estudo, concluiu-se que a este nível o valor médio obtido foi de 4,29 relativo ao indicador de primeiro nível Facilidade de Acesso.



Figura 130-Gráfico representativo dos scores obtidos pelas 381 empresas relativamente ao indicador de primeiro nível facilidade de acesso. Fonte: elaboração própria

Os dez indicadores de segundo nível, na figura 130, representariam em termos de scores uma expectativa de 10 valores à qual subtrairemos a média encontrada a fim de obtermos a discrepância.

#### 6.2.5 - Resultados obtidos relativamente à medição dos indicadores de primeiro nível da variável independente interactividade relativamente ao indicador de primeiro nível diálogo

A variável independente interactividade contém o indicador de primeiro nível: Diálogo e um total de 10 indicadores de segundo nível, tabela 72.

Tabela 72-- síntese indicadores que constituem o indicador de primeiro nível Diálogo. Fonte: elaboração própria

Indicador de 1º nível	Indicador de 2º nível
Diálogo	newsletters
	registos
	concursos
	responsivo (personalização)
	línguas
	pesquisa avançada
	vídeos/jogos
	áudio
	Experiências interactivas
	apps para download

Quanto à variável independente Interactividade, que inclui o indicador de primeiro nível diálogo, figura 131, o valor obtido que sintetiza o resultado deste indicador foi um valor médio de 1,9658, estes valores na representação gráfica são arredondados, neste caso concreto para 1,97.

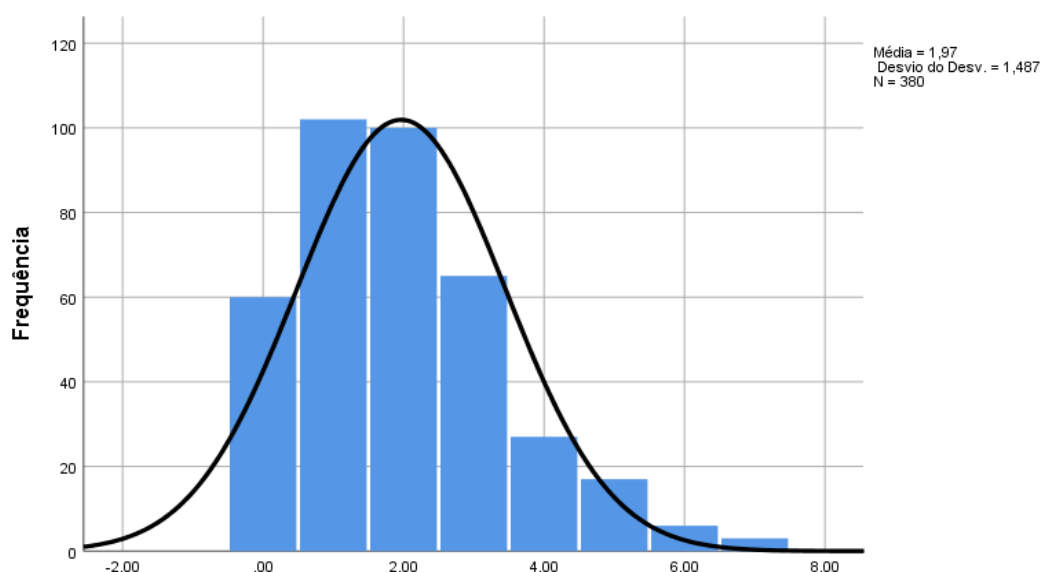


Figura 131-Gráfico representativo dos scores obtidos pelas 381 empresas relativamente ao indicador de primeiro nível diálogo. Fonte: elaboração

#### 6.2.6- Síntese dos Resultados obtidos relativamente aos 4 indicadores de primeiro nível

No quadro desta análise, sistematizada na tabela 73, depreende-se que os websites analisados conseguiram obter as seguintes médias referentes aos scores criados através da soma dos indicadores de segundo nível correspondentes a cada um dos indicadores de primeiro nível.

Tabela 73-síntese indicadores de primeiro nível da cada uma das variáveis independentes. Fonte: elaboração própria

Estatísticas		conteúdo		usabilidade	interactividade
Variáveis		divulgação	disseminação	aceso	diálogo
N	Válido	381	381	381	380
	Omisso	330	330	330	331
Média		4,6982	1,6693	4,2913	1,9658
Moda		5,00	2,00	4,00	1,00
Erro Desvio		1,66725	,88307	1,37521	1,48746
Variância		2,780	,780	1,891	2,213

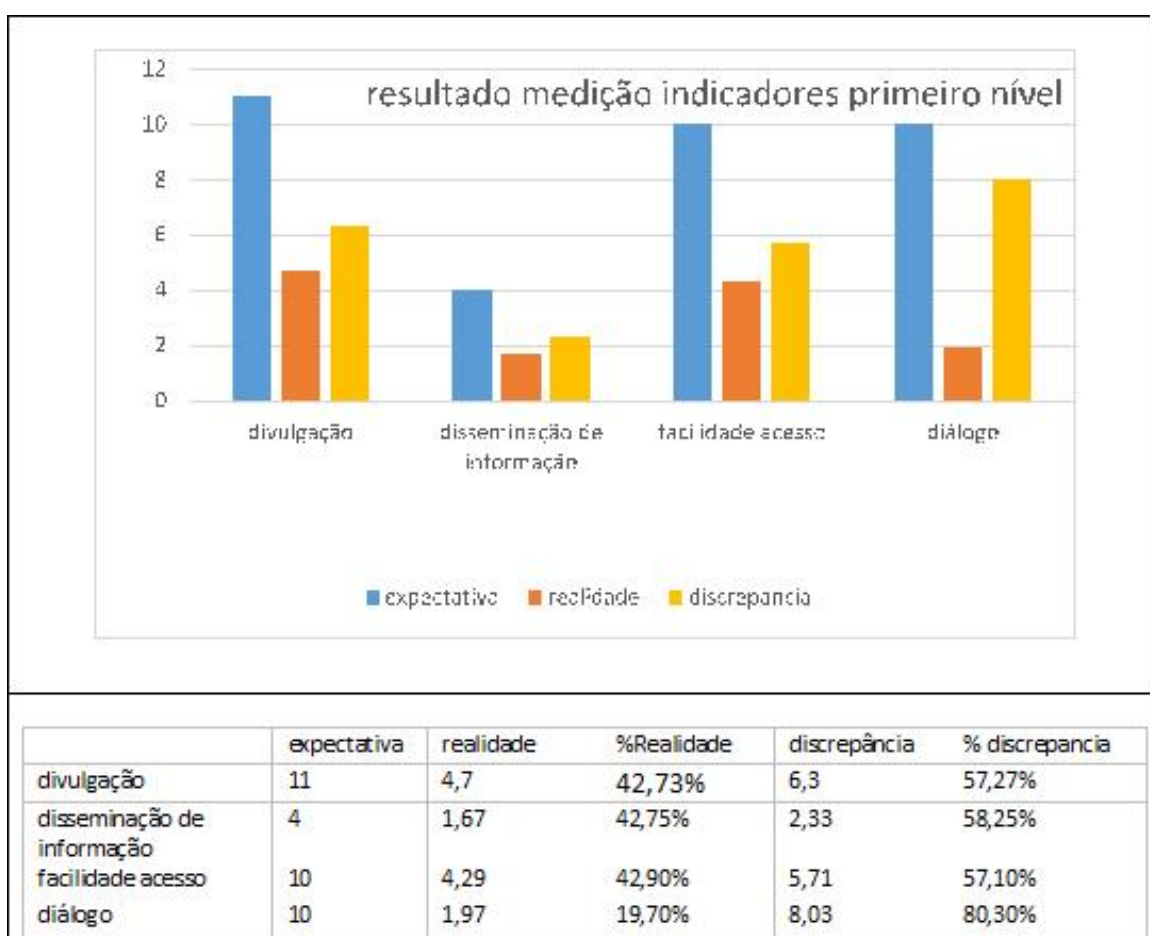
A variável independente conteúdo, analisada à luz dos seus dois indicadores de primeiro nível apresenta um valor médio de 4,6982 para o indicador de



primeiro nível divulgação e 1,6693 para o indicador de primeiro nível disseminação de conteúdo.

A variável Usabilidade, através do indicador de primeiro nível facilidade de acesso apresenta uma média de 4,2913. Por sua vez a variável interactividade através do indicador diálogo apresenta um valor de 1.9658. Nesta análise o valor das modas também assume relevância e quanto a esta análise salienta-se que na variável, analisada à luz dos seus dois indicadores de primeiro nível apresenta um valor modal de 5 para o indicador de primeiro nível divulgação e 2 para o indicador de primeiro nível disseminação de conteúdo. A variável Usabilidade, através do indicador de primeiro nível facilidade de acesso apresenta um valor modal de 4. Por sua vez a variável interactividade através do indicador diálogo apresenta um valor de 1. A análise realizada à luz da abordagem expectativa e discrepância, sistematizada na tabela 74, revela os seguintes resultados relativamente à proeminência dos indicadores de primeiro nível. A expectativa consiste no somatório dos valores inerentes aos indicadores de segundo nível, a realidade o resultado médio das medições realizadas e a discrepância, o valor que se assume em falta para melhorar a performance. Os resultados são apresentados também na tabela em valores percentuais, correspondendo o 100% ao total de indicadores de segundo nível que constituem cada um dos indicadores de primeiro nível, neste sentido obtemos a percentagem correspondente à realidade individual de cada um dos indicadores de primeiro nível, assim como as percentagens correspondentes à discrepância relativa a cada um dos indicadores de primeiro nível.

Tabela 74-Síntese dos resultados obtidos. Fonte: elaboração própria



Os resultados expressos em valores percentuais, mas desta vez parindo do princípio que o valor correspondente a 100 por cento corresponde ao somatório do número total de indicadores de segundo nível, neste caso concreto 35, figura 132, apresentam-se da seguinte forma: A variável independente conteúdo, composta pelos indicadores de primeiro nível divulgação, que obtém um valor percentual de 13%, e disseminação de informação que por sua vez obtém um total de 5%. A variável independente usabilidade através do indicador de primeiro nível facilidade de acesso obtém 12% e, por fim, a interactividade através do indicador de primeiro nível diálogo alcança 6%.

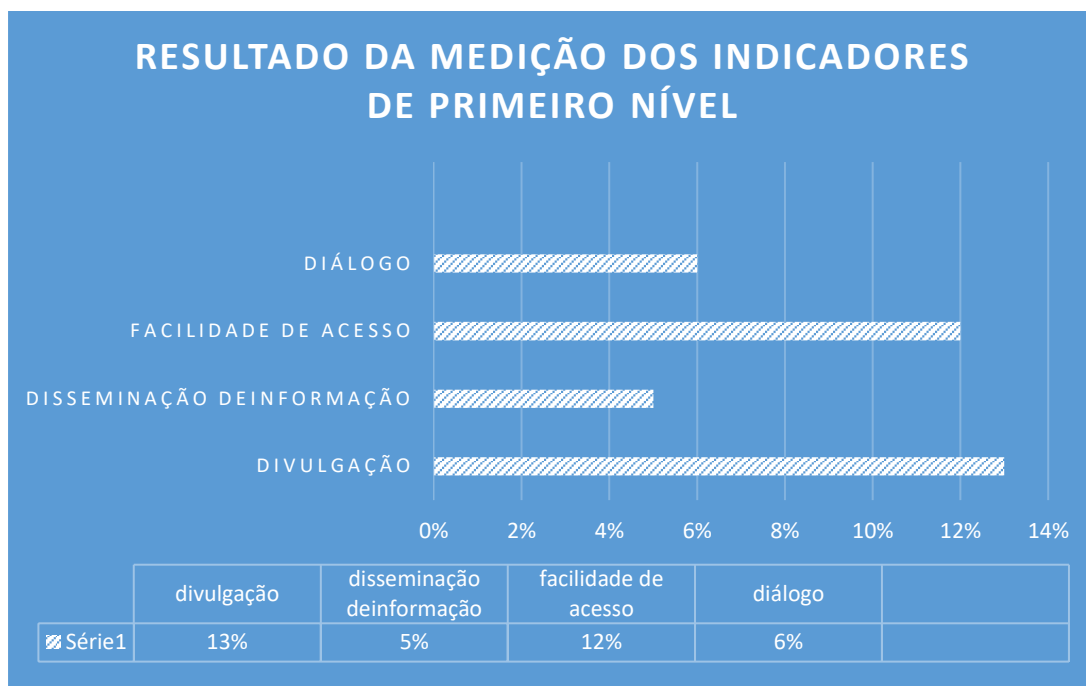


Figura 132- Síntese de resultados indicadores de primeiro nível em percentagens. Fonte: elaboração própria

O Agrupamento dos indicadores de primeiro nível, nomeadamente ao nível da variável conteúdo, permite-nos obter os seguintes resultados ao nível da medição das variáveis independentes, figura 133: Conteúdo 18%, usabilidade 12% e interactividade 6%.

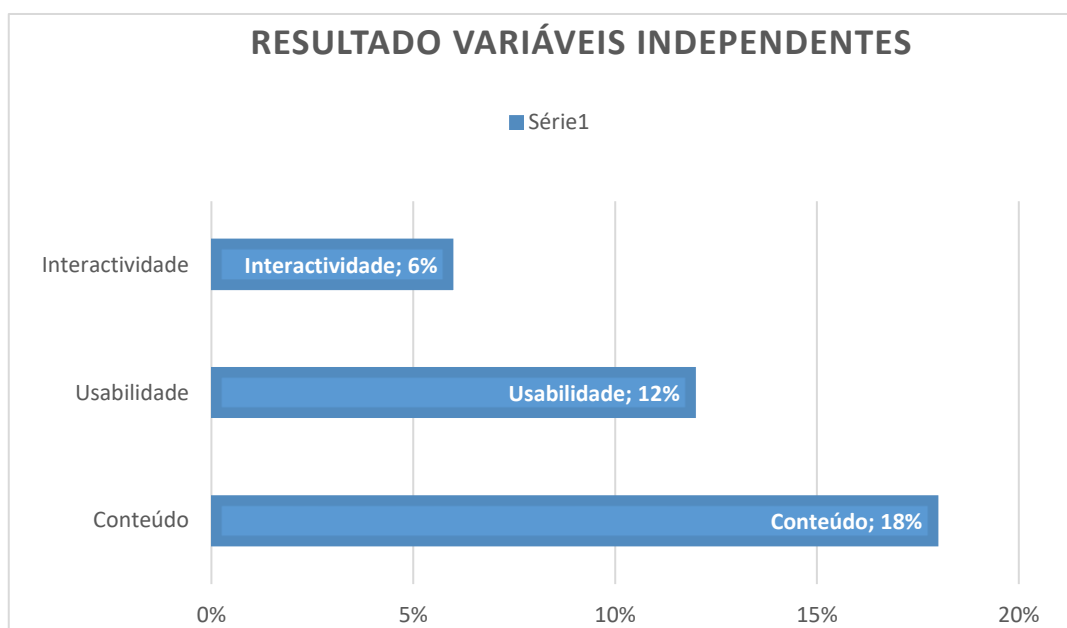


Figura 133-Síntese dos resultados obtidos para as 3 variáveis independentes. Fonte: elaboração própria

Por fim a fim de aferir qual a importância efectiva dos websites no quadro da estratégia empresarial e sintetizá-los sob a forma de um valor, atribuindo assim uma medida efectiva à variável dependente, ou seja a capacidade estratégica dos websites para integrar a disseminação da experiência de marca das PME, podemos considerar se que esse valor, com base na metodologia aplicada é de 36%, como podemos observar na figura 134.

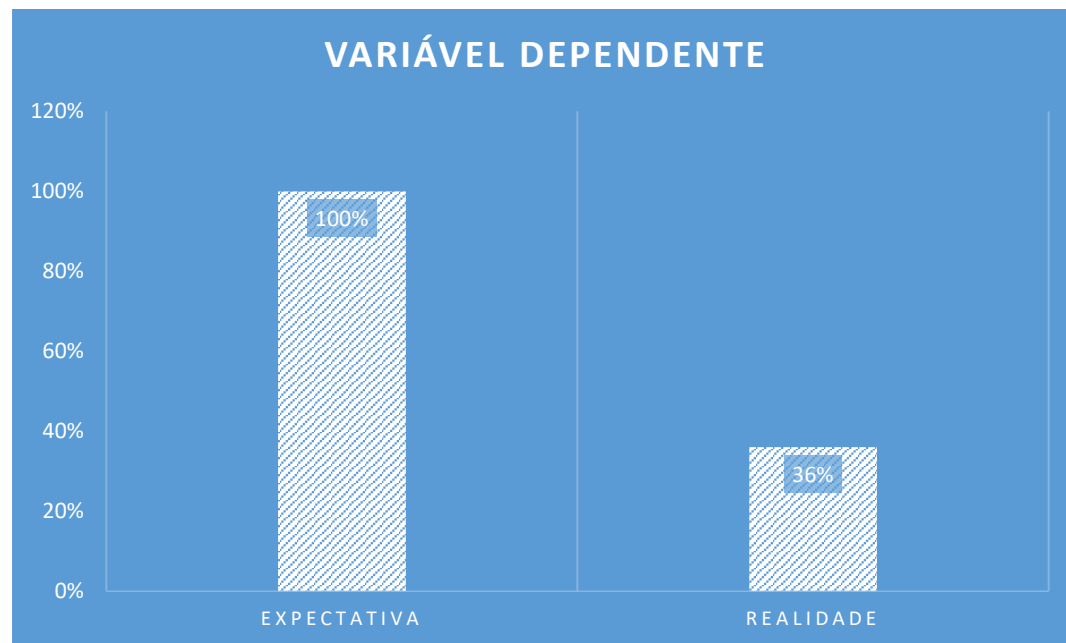


Figura 134- síntese dos resultados do estudo, valores globais. Fonte: elaboração própria

### 6.3 - Análise descritiva bivariável

Nesta análise, vamos proceder à comparação dos scores obtidos, relativamente às variáveis independentes e cruzá-los com as variáveis de caracterização da amostra: a localização geográfica, o número de empregados e as receitas. Tentando perceber em que medida estes factores influem na performance das empresas online.

### *6.3.1 - Análise descritiva cruzamento das variáveis independentes por localização-distritos*

Neste caso concreto, na tabela 75, é possível observar em que medida se comportam as variáveis independentes nos diversos distritos, através do cruzamento de dados obtido por via do cruzamento dos seus indicadores de primeiro nível com um dos factores que pode contribuir para que os resultados sejam os que se apresentam na tabela 75.

Tabela 75 - cruzamento das variáveis independentes por localização-distritos. Fonte: elaboração própria

divulgação disseminação acesso diálogo * distritos		divulgação	disseminação	acesso	diálogo
Aveiro	Média	3,8333	1,2333	4,1333	1,2759
	N	30	30	30	29
	Erro Desvio	1,62063	,81720	1,13664	,79716
Beja	Média	3,5000	1,5000	4,5000	2,5000
	N	2	2	2	2
	Erro Desvio	,70711	,70711	,70711	,70711
Braga	Média	3,7500	1,2188	3,6562	1,2813
	N	32	32	32	32
	Erro Desvio	1,95101	,75067	1,47253	1,34966
Bragança	Média	4,0000	1,6667	4,0000	1,0000
	N	3	3	3	3
	Erro Desvio	2,00000	1,15470	1,00000	,00000
Castelo Branco	Média	5,7500	1,2500	3,7500	1,2500
	N	4	4	4	4
	Erro Desvio	,95743	,50000	,50000	1,50000
Coimbra	Média	3,4167	1,5000	4,6667	2,2500
	N	12	12	12	12
	Erro Desvio	1,44338	,79772	1,96946	2,17945
Évora	Média	3,7500	1,2500	4,7500	2,5000
	N	4	4	4	4
	Erro Desvio	,95743	,50000	1,70783	2,08167
Faro	Média	4,6667	1,6667	4,4000	2,4667
	N	15	15	15	15
	Erro Desvio	1,75933	,97590	1,45406	1,99523
Guarda	Média	3,3333	,6667	4,6667	2,3333
	N	3	3	3	3
	Erro Desvio	,57735	,57735	2,51661	1,15470
Leiria	Média	4,2609	1,3478	4,1304	1,6087
	N	23	23	23	23
	Erro Desvio	1,57299	,71406	,96786	1,30520
Portalegre	Média	6,0000	2,5000	4,5000	3,5000
	N	2	2	2	2
	Erro Desvio	2,82843	2,12132	4,94975	4,94975
Viana do Castelo	Média	5,5000	2,3333	4,1667	2,8333
	N	6	6	6	6
	Erro Desvio	1,37840	,81650	1,16905	1,83485
Vila Real	Média	4,0000	1,7500	3,7500	1,2500
	N	4	4	4	4
	Erro Desvio	2,44949	1,70783	,50000	1,50000
Santarém	Média	4,2000	1,8000	3,8667	1,6667
	N	15	15	15	15
	Erro Desvio	1,37321	1,01419	1,59762	1,63299
Setúbal	Média	4,8947	1,1053	3,6316	1,6842
	N	19	19	19	19
	Erro Desvio	2,23345	,93659	1,30002	1,63478
Madeira	Média	5,7143	2,0000	4,2857	2,0000
	N	7	7	7	7
	Erro Desvio	2,36039	,57735	1,38013	1,73205
Açores	Média	5,2500	1,2500	3,7500	1,7500
	N	4	4	4	4
	Erro Desvio	,95743	,95743	,50000	,95743
Lisboa	Média	5,2389	2,1062	4,5133	2,3009
	N	113	113	113	113
	Erro Desvio	1,29059	,81682	1,32365	1,25985
Porto	Média	4,9630	1,6049	4,5309	2,0741
	N	81	81	81	81
	Erro Desvio	1,56080	,71901	1,34245	1,53116
Viseu	Média	3,5000	2,5000	5,0000	1,5000
	N	2	2	2	2
	Erro Desvio	,70711	,70711	1,41421	2,12132
Total	Média	4,6982	1,6693	4,2913	1,9658
	N	381	381	381	380
	Erro Desvio	1,66725	,88307	1,37521	1,48746

A análise desta tabela permite-nos constatar que a média global obtida no indicador de primeiro nível divulgação foi de 4,6982, sendo que os valores obtidos neste indicador pela maioria dos distritos está abaixo dessa média, sendo este valor obtido pelo facto dos distritos que maior número de casos cedeu à amostra superarem esse valor por larga margem.

Quanto à disseminação de informação, a média global situa-se nos 1,6693, salienta-se ao nível deste indicador a baixa performance do distrito toda guarda com um valor médio de 0,6667, que influenciou para que o número final fosse claramente o que se apresenta. Quanto ao Acesso, a média global situa-se nos 4,2913, havendo no entanto diversos distritos bastante afastados desse valor, nomeadamente Braga, Bragança, Castelo Branco e Setúbal todos com médias abaixo dos 4. No respeitante ao diálogo, a média global é 1,9658, sendo também de salientar o grande contributo dados pelos distritos que maior número de empresas cederam à amostra no quadro deste valor, referimo-nos a Lisboa e Porto que atingem valores claramente mais elevados que a média global.

Na figura 135, consegue-se perceber de forma mais detalhada a articulação das variáveis com as unidades territoriais. Quanto ao indicador de primeiro nível da variável independente conteúdo, a Divulgação, destaca-se o distrito de Portalegre, quanto Disseminação de informação, o mesmo distrito também se destaca: Quanto ao Acesso, destaca-se o distrito de Viseu. Quanto ao diálogo, Portalegre recupera o seu lugar no pódio, convém, no entanto, salientar ser esta amostra uma amostra estratificada onde se pretende um reflexo global e não casos particulares, uma vez que neste caso concreto e à luz da estratificação Portalegre tem muito pouco peso no quadro do total nacional.

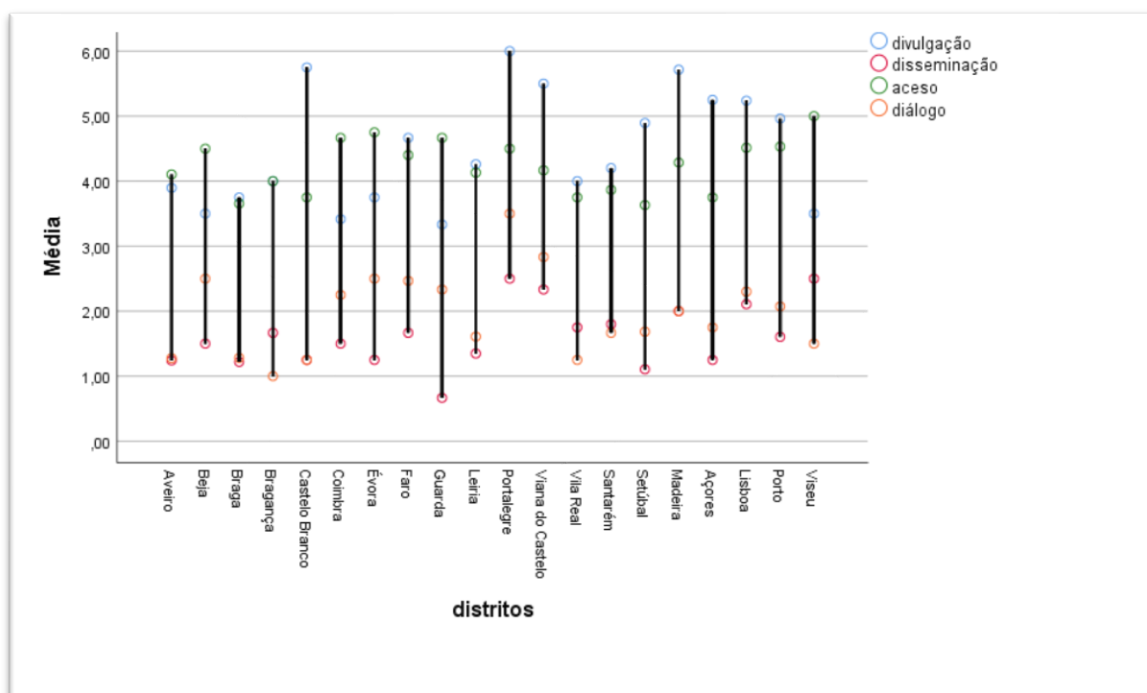


Figura 135-resultados obtidos pelo cruzamento dos distritos com os indicadores de 1 nível. Fonte: elaboração própria

Na análise da figura, nota-se também que efectivamente há distritos onde as posições no respeitante aos indicadores parecem ser extremadas, como é o caso de Castelo Branco. Nota-se também uma maior proximidade entre dos indicadores divulgação e acesso, ficando patente serem estas as principais preocupações das PME expressas pelos seus websites.

Tabela 76-estatística descritiva indicadores primeiro nível -totais nacionais. Fonte: Elaboração própria

		Divulgação	Disseminação	diálogo	Acesso
Total	Média	4,6982	1,6693	1,9658	4,2913
	N	381	381	380	381
	Erro Desvio	1,66725	,88307	1,48746	1,37521
	% de N total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Variância	2,780	,780	2,213	1,891

Relativamente aos totais nacionais, tabela 76, surge primeiro a variável independente conteúdo, através do seu indicador de primeiro nível divulgação com uma média de 4,6982, segue-se a variável independente Usabilidade através do seu indicador de primeiro nível facilidade de acesso com 4,2913, segue-se a variável



independente interatividade através do seu indicador de primeiro nível diálogo com 1,9658 e por fim a variável independente conteúdo através do seu indicador de primeiro nível disseminação de informação com um valor médio de 1,6693.

### 6.3.2 - Análise descritiva cruzamento de variáveis independentes por Número de empregados

Tabela 77 - cruzamento das variáveis independentes por número de empregados. Fonte: elaboração própria

Relatório agrupado empregados		divulgação	disseminação	diálogo	acesso
1 a 50 empregado	Média	4,6121	1,6512	1,9286	4,1886
	N	281	281	280	281
	Erro Desvio	1,71830	,92548	1,48899	1,40026
	% de N total	73,9%	73,9%	73,9%	73,9%
	Variância	2,953	,857	2,217	1,961
50 a 100 empregados	Média	5,2368	1,9737	2,2368	4,7368
	N	38	38	38	38
	Erro Desvio	1,17253	,71610	1,47839	,92076
	% de N total	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
	Variância	1,375	,513	2,186	,848
100 a 150 empregados	Média	5,0571	1,5714	2,1429	4,6286
	N	35	35	35	35
	Erro Desvio	1,78132	,81478	1,51741	1,57341
	% de N total	9,2%	9,2%	9,2%	9,2%
	Variância	3,173	,664	2,303	2,476
150 a 200 empregados	Média	4,1875	1,2500	1,0625	3,7500
	N	16	16	16	16
	Erro Desvio	1,27639	,44721	1,06262	1,06458
	% de N total	4,2%	4,2%	4,2%	4,2%
	Variância	1,629	,200	1,129	1,133
200 a 250 empregados	Média	4,9000	2,1000	2,9000	5,2000
	N	10	10	10	10
	Erro Desvio	1,37032	,56765	1,37032	1,03280
	% de N total	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%
	Variância	1,878	,322	1,878	1,067
Total	Média	4,7053	1,6711	1,9683	4,2921
	N	380	380	379	380
	Erro Desvio	1,66367	,88357	1,48860	1,37695
	% de N total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Variância	2,768	,781	2,216	1,896

Neste caso concreto é possível observar em que medida se comportam as variáveis independentes quando comparadas com empresas com diversos números de empregados, através do cruzamento de dados obtido por via do cruzamento dos seus indicadores de primeiro nível com um dos factores que pode contribuir

para que os resultados sejam os que se apresentam. Neste caso concreto é possível observar, tabela 77, em que medida se comportam as variáveis independentes quando cruzadas com o número de empregados.

A análise destes dados, enunciados na tabela 77, permite-nos concluir que a variável independente mais proeminente é sem dúvida o conteúdo, corporizado pelo indicador de primeiro nível divulgação, sendo as empresas com um número de empregados que se situa entre os 50 e 100 que conseguem obter o maior valor médio, um total de 5,2368 neste indicador, as empresas que têm entre 100 e 150 empregados obtêm uma média de 5,0571, as de 150 a 200 empregados de 4,1875 e por fim as que se situam entre os 200 e 250 empregados de 4,9000, por sua vez as empresas cujo número de empregados se situa num valor entre 1 e 50 empregados obtêm uma média de 4,6121.

Na figura 136, consegue-se perceber de forma mais detalhada a articulação das variáveis com o número de empregados das PME que integram a amostra.

Pela análise do indicador de primeiro nível da variável independente conteúdo sob a designação: disseminação de informação, constata-se que as empresas com um número de empregados que se situa entre os 200 e 250 que conseguem obter o maior valor médio, um total 2,1000. Nesta variável, as empresas que têm entre 50 e 100 conseguem alcançar 1,9737. Por sua vez 100 e 150 empregados obtêm uma média 1,5714, as de 150 a 200 empregados de 1,2500 e por fim as que se situam entre os 1 e 50 empregados de 1,6512.

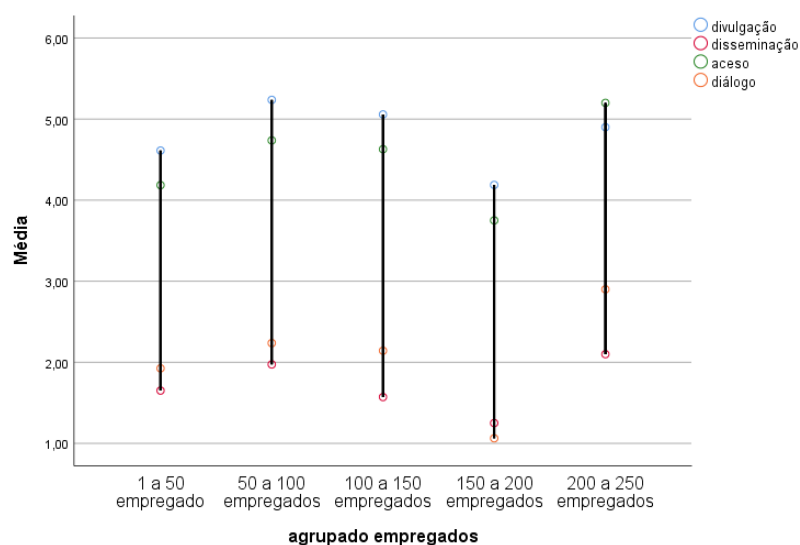


Figura 136- resultados obtidos pelo cruzamento de nº de empregados com os indicadores de 1 nível. Fonte: elaboração Própria

Em termos da variável independente usabilidade, onde se procedeu à medição do indicador de primeiro nível Facilidade de Acesso. Os valores obtidos refletem que as empresas que têm um número de empregados que se situa entre os 200 e 250 obtiveram uma performance mais significativa neste indicador, com uma média de 5,2000. Por sua vez as empresa com um número de efectivos entre os 150 e 200 obtiveram uma média de 3,7500, por sua vez o valor médio obtido pelas empresas com um número de efectivos situado entre os 100 e 150 é de 4,6286, as empresas que têm entre 50 e 100 conseguem alcançar 4,7368, por fim as empresa com um número de efectivos que oscila entre os 1 e 50 com uma média de 4,1886.

Quanto à variável independente Interactividade, corporizada sob a designação do indicador de primeiro nível diálogo, as empresas com um número de efectivos situado entre os 200 e 250 obtêm o valor mais elevado, uma média de 2,9000. Nesta variável, as empresas que têm entre 50 e 100 conseguem alcançar 2,2368 por sua vez 100 e 150 empregados obtêm uma média 2,1429, as de 150 a 200 empregados de 1,0625e por fim as que se situam entre os 1 e 50 empregados de 1,9286.

### *6.3.3 - Análise descritiva cruzamento de variáveis independentes por pelas receitas geradas*

Neste caso concreto, na tabela 78, é possível observar em que medida se comportam as variáveis independentes quando cruzadas com as receitas.

A análise destes dados permite-nos concluir que a variável independente mais proeminente é sem dúvida o conteúdo, corporizado pelo indicador de primeiro nível divulgação, sendo as empresas com um intervalo de receitas que se situa entre os de 1000.000 a 1500.000€ que conseguem obter o maior valor médio , um total de 5,2615 nesta variável. Por sua vez as empresas que se situam no intervalo compreendido entre 1500.000 a 2000000 €, obtêm uma média de 4,7143, as compreendidas entre 2000000 a 3000000€ de 4,6571. As que se situam entre os 500.000 a 1000.000€ obtêm uma média de 3,6154. Por fim, as que têm um volume de negócios inferior a 500000 € com uma média de 4,4174.

Tabela 78- cruzamento das variáveis independentes pelas receitas geradas pelas PME que constituem a amostra.Fonte: elaboração própria

relatório receitas agrupado		divulgação	disseminação	acesso	diálogo
até 500.000	Média	4,4174	1,6435	4,2783	1,9217
	N	115	115	115	115
	Erro Desvio	1,64894	,88050	1,42993	1,56243
	% de N total	30,2%	30,2%	30,2%	30,3%
	Variância	2,719	,775	2,045	2,441
de 500.000 a 1000.000	Média	3,6154	1,2692	3,9615	1,6538
	N	26	26	26	26
	Erro Desvio	1,65111	,91903	1,66086	1,74224
	% de N total	6,8%	6,8%	6,8%	6,8%
	Variância	2,726	,845	2,758	3,035
de 1000.000 a 1500.000	Média	5,2615	1,6308	4,4000	1,9385
	N	65	65	65	65
	Erro Desvio	1,70731	,80174	1,23491	1,36790
	% de N total	17,1%	17,1%	17,1%	17,1%
	Variância	2,915	,643	1,525	1,871
de 1500.000 a 2000000	Média	4,7143	1,2500	3,7500	1,9259
	N	28	28	28	27
	Erro Desvio	2,22539	,92796	1,69148	1,59147
	% de N total	7,3%	7,3%	7,3%	7,1%
	Variância	4,952	,861	2,861	2,533
2000000 a 3000000	Média	4,6571	1,8000	3,9429	1,6286
	N	35	35	35	35
	Erro Desvio	1,51352	,90098	1,34914	1,13981
	% de N total	9,2%	9,2%	9,2%	9,2%
	Variância	2,291	,812	1,820	1,299
30000000 a 5000000	Média	4,9196	1,8750	4,5625	2,2143
	N	112	112	112	112
	Erro Desvio	1,38940	,85028	1,18383	1,47305
	% de N total	29,4%	29,4%	29,4%	29,5%
	Variância	1,930	,723	1,401	2,170
Total	Média	4,6982	1,6693	4,2913	1,9658
	N	381	381	381	380
	Erro Desvio	1,66725	,88307	1,37521	1,48746
	% de N total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Variância	2,780	,780	1,891	2,213

Pelo segundo indicador de primeiro nível da variável independente conteúdo a disseminação de informação, sendo as empresas com um volume de receitas compreendido entre 30000000 a 50000000€ que conseguem obter um valor médio nesta variável correspondente a 1,8750. Seguido pelas empresas compreendidas entre o intervalo compreendido entre 2000000 a 3000000€, com um valor de médio de 1,8000. Na terceira posição surgem as empresas com um volume de negócios inferior a 5000000€ com uma média de 1,6435. Seguem-se as PME com um volume de negócios compreendido entre 1000.000 a 1500.000, com um valor médio de 1,6308. S empresas com um volume de negócios compreendido entre de 500.000 a 1000.000 obtêm um valor médio de 1,2692. Por fim as empresas

compreendidas entre os valores de 1500.000 a 2000000€ com uma média de 1,2500. Em termos da variável independente usabilidade, onde se procedeu à medição através do indicador de primeiro nível Facilidade de Acesso. Os valores obtidos refletem que as empresas que têm um volume de negócios compreendido entre 30000000 a 50000000€ que alcançam um valor médio de 4,5625. Em segundo lugar surgem as empresas com um volume de negócios compreendido entre os de 1000.000 a 1500.000 € com um valor médio de 4,4000. Seguem-se as empresas com um volume de negócios igual ou inferior a 500.000€ com uma média de 4,2783. Os restantes grupos encontram-se todos com médias inferiores a 4. Sendo que as empresas que movimentam entre de 500.000 a 1000.000€ alcançaram uma média de 3,9615, por sua vez as empresas que movimentam entre de 1500.000 a 2000000€ alcançaram uma média de 3,7500. Por fim as empresas que se situam entre os 2000000 a 30000000€ com uma média de 3,9429. Estes dados são mais facilmente apreendidos pela leitura da figura 137.

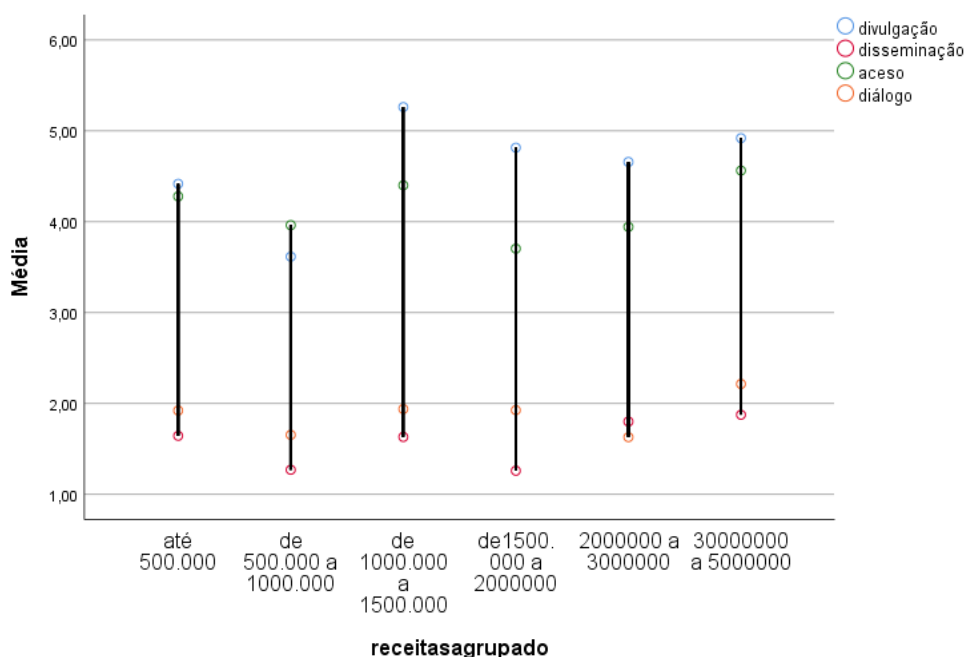


Figura 137-- resultados obtidos pelo cruzamento das receitas com os indicadores de 1 nível. Fonte: elaboração Própria

Quanto à variável independente Interactividade, corporizada sob a designação do indicador de primeiro nível diálogo, quase todas as médias obtidas pelas empresas são inferiores a 2, excetuando-se as empresas do grupo que se situa entre os 30000000 a 50000000€ com um valor médio de 2,2143. A segunda média mais elevada pertence ao grupo de empresas que movimentam entre de 1500.000

a 2000000€ com uma média de 1,9259. por sua vez as empresas que movimentam entre de 1500.000 a 2000000€ alcançaram uma média de 1,9385. Segue-se o grupo de empresas com um rendimento inferior a 5000.000€, com um valor de 1,9217. As empresas que movimentam entre de 500.000 a 1000.000€ alcançaram uma média de 1,74224 as empresas que se situam entre os 2000000 a 3000000€ com uma média de 1,6286.

#### **6.4 - Aplicação Do modelo EMICA (Extended Model of Internet Commerce Adoption)**

O modelo EMICA, modelo estendido de adoção do comércio pela Internet, ou Extended Model of Internet Commerce Adoption, na figura 147, assenta essencialmente em três etapas classificam os websites de acordo com sua maturidade, sendo a primeira a Promoção baseada na web, considerando-se o estágio inicial do desenvolvimento da Web, que através de informações de carácter estático promovem e divulgam as ofertas, por sua vez, esta etapa divide-se em duas camadas: camada 1 (informações básicas) e camada 2 (informações avançadas).

O segundo estágio, a Provisão manifesta-se quando o website da empresa passa para um sistema de informações dinâmico com um frontend da web,

Esta etapa refere-se à provisão de informações e serviços e interatividade (informações dinâmicas). Nesta etapa, o grau de A interação entre a empresa e os utilizadores do website é analisada. Esta etapa por sua vez possui três camadas: camada 1 (interatividade de baixo nível), camada 2 (interatividade média) e camada 3 (alta interatividade).

E por fim o Processamento. Por fim, o terceiro estágio, o Processamento, onde a maturidade do website permite que o mesmo desempenhe um papel de extrema relevância para qualquer site de negócios que uma vez que satisfaz e assegura as transações on-line.

Na sua essência o modelo em questão propõe que, no desenvolvimento de websites, as empresas iniciem a sua presença online de forma gradual e desenvolvam a funcionalidade do website ao longo do tempo, à medida que sua experiência e conhecimento sobre o uso das tecnologias da Internet aumentam.



Lin, Zhou e Guo (2009) avaliaram a qualidade do site usando o modelo estendido de adopção do comércio pela Internet (EMICA) com algumas modificações, por sua vez, Doolin, Burgess e Cooper (2002), usam a interatividade como o principal foco analisando de que forma o incremento da mesma contribui para a evolução dos websites na escala em questão.

Assim os níveis de qualidade ou maturidade de um website serão avaliados com recurso às etapas estabelecidas pelo modelo EMICA, podendo-se efectivamente atribuir uma classificação efectiva a cada um dos websites que oscila entre o baixo nível e o excelente nível. A figura 147 mostra o nível de qualidade onde a Fase 1 até a Fase 2, a Camada 2 são classificados como baixos níveis de práticas de e-commerce (mau) e a Fase 2, Camada 3 e Fase 3 são consideradas práticas avançadas de e-commerce (excelente). No quadro do presente estudo os indicadores observados apresentam exactamente a disposição que se apresenta na figura 138



Figura 138-síntese da Grelha de observação baseada no modelo EMICA, adaptado de Burgess and Cooper(1998). Fonte: elaboração própria baseado em Burgess and Cooper(1998)

A transição entre níveis realiza-se quando uma empresa consegue obter no primeiro nível um score igual ou superior a dois no nível de informação básica, se isto se verificar transita para o nível de informação rica, do qual só transita se obtiver também um score superior a 4. SE isto se verificar transita para o nível 3, interactividade baixa do qual só transita para o nível de interactividade média se obtiver um score igual ou superior a 2. Caso isto se verifique transita para o nível de interactividade alta, podendo transitar para o nível de processo e transacção se obtiver um score superior a 2.

A observação da presença ou não presença dos indicadores realizou-se com recurso a uma abordagem de carácter binária cujo somatório final permitiu a obtenção de um score correspondente a cada empresa, consistindo o mesmo no somatório dos indicadores que constituem cada uma das etapas, conseguindo-se assim desta forma classificar a performance de cada website no que concerne à presença ou ausência de cada um dos indicadores.

O somatório do valor obtido em cada uma das fases permite saber ou não se o website transita para a fase seguinte ou se é eliminada no processo.

Em termos de valores médios constata-se que de uma forma geral há um decréscimo do número de empresas presentes à medida que se avança na escala, os dois primeiros níveis. Sequer com uma comparação dos valores médios dos scores obtidos já é possível constatar o predomínio da fase de “promoção baseada na web” em detrimento de um nível mais elevado de interactividade que efectivamente culmine no processamento.

*Tabela 79- Interpretação Alfa de Cronbach baseado em George & Mallery (2003 (George & Mallery, 2003).*

*Fonte: elaboração própria*

Valor do Alfa de Chronbach	Interpretação
$\alpha = 0.9$ ou mais	Excelente
0.9 $\alpha = 0.81$	Bom
0.81 $\alpha = 0.71$	Aceitável
0.71 $\alpha = 0.61$	questionável
0.61 $\alpha = 0.51$	pobre
Menor que $\alpha = 0.5$	Inaceitável

A fim de verificar a consistência interna de um determinado grupo de variáveis (ou indicadores), o Alpha de Chronbach, tabela 79, pode ser definido como a correção que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de ítems, que meçam a mesma característica (Pestana & Gageiro, 2014).

Neste sentido pelos scores obtidos em cada um dos níveis do EMICA e a fim de validar o próprio modelo, obteve-se um Alfa de Chronbach padronizado de 0,725, ficando patente que o questionário apresenta efectivamente consistência, resultados na tabela 80.

*Tabela 80-- Alpha de chronbach obtido. Fonte: elaboração própria*



Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,672	,725	6

Ficou também patente que efetivamente existe uma correlação entre os resultados obtidos relativamente aos diversos indicadores, como se pode verificar na tabela 81.

*Tabela 81-- Matriz de correlação entre os resultados obtidos pela aplicação do EMICA. Fonte:elaboração própria*

Matriz de correlações entre itens						
Score informação básica	Score informação rica	Score Nível baixo de interactividade	Score Nível Médio Interactividade	Score Alto Nível Interactividade	Score processamento e transacção	
1,000	,386	,240	,237	,179	,183	
,386	1,000	,363	,296	,263	,295	
,240	,363	1,000	,255	,106	,222	
,237	,296	,255	1,000	,318	,540	
,179	,263	,106	,318	1,000	,701	
,183	,295	,222	,540	,701	1,000	

#### 6.4.1 - Apresentação de Scores do Modelo EMICA

##### 6.4.1.1 - Scores do EMICA: Baixo nível de qualidade: Fase 1 -Informação básica

Numa primeira abordagem ao EMICA, começamos por analisar de que forma se posicionam as empresas em termos de scores referentes a cada uma das etapas

Os resultados obtidos apresentam-se da seguinte forma, no quadro da primeira etapa, onde para transitar para a segunda são necessários pelo menos dois indicadores preenchidos, os websites das PME estudadas passaram com distinção, pudemos constatar que o valor médio de respostas se situa no valor médio de 4,28, com um desvio padrão de 1,002 e uma variância de 1,004.

Na sua maioria os websites das PME portuguesas superaram com facilidade os requisitos mínimos inerentes a esta etapa. Estes resultados apresentam-se na figura 139.

Tabela 82- Scores nível de informação básica. Fonte: elaboração própria

Score informação básica					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	0	7	1,0	1,8	1,8
	1	7	1,0	1,8	3,7
	2	6	,8	1,6	5,2
	3	22	3,1	5,8	11,0
	4	148	20,6	38,8	49,9
	5	191	26,6	50,1	100,0
Missing	Total	381	53,1	100,0	
	System	336	46,9		
Total		717	100,0		

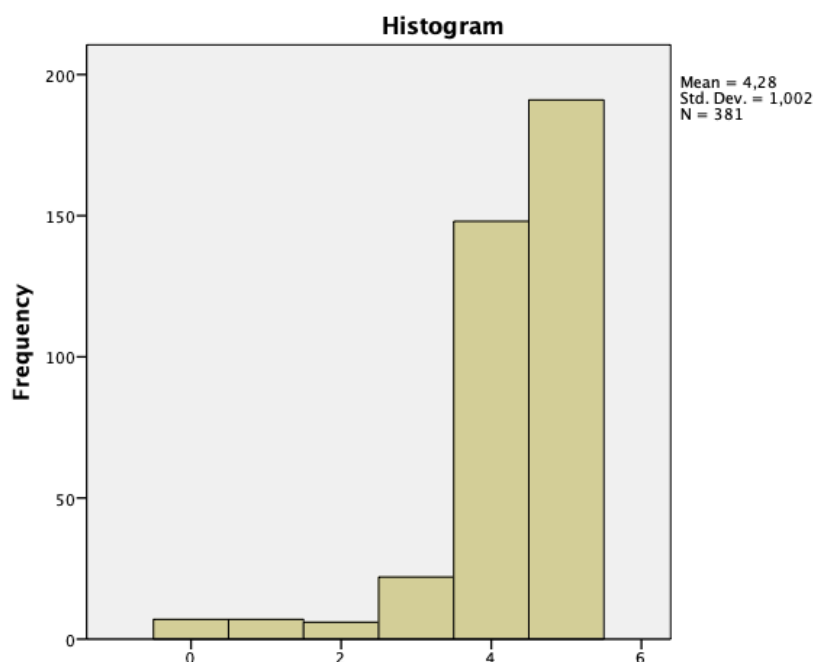


Figura 139- Scores obtidos no nível de informação básica, Fonte: elaboração própria

No quadro da análise a esta layer da escala, figura 138 e tabela 82, consegue-se constatar que um total de 26,6% dos websites das 381 empresas que conseguiram atingir o score máximo neste item no valor 4 situaram-se um total de 20,6% das empresas no valor 3 obteve-se uma percentagem de 3,1% e no valor 2 de 0,8%. No caso concreto desta etapa não deixa de ser importante salientar que 2% das empresas não conseguiram um somatório de scores que permitisse passar ao nível seguinte, o que demonstra uma clara insipiência da sua presença na web, ou apenas um reflexo de falta de maturidade do website.

#### 6.4.1.2 - Scores do EMICA: Baixo nível de qualidade: Fase 2- Informação rica

No respeitante à segunda camada de conteúdo, a informação rica, aquela que efectivamente continha mais indicadores os resultados apresentam-se da seguinte forma: obtivemos uma média de 5,8 e um desvio padrão de 2,337 num total de 12 respostas possíveis, apenas 0,7 % dos websites foram classificados com o score 0, e 0,1% com o score 12. Encontramo-nos perante uma grande disparidade de resultados que podem ser detalhadamente analisados na figura 140 e tabela 83 que se seguem.

Tabela 83 - Scores informação rica. Fonte: elaboração própria

Score informação rica		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	5	,7	1,3	1,3
	1	7	1,0	1,8	3,1
	2	12	1,7	3,1	6,3
	3	38	5,3	10,0	16,3
	4	56	7,8	14,7	31,0
	5	61	8,5	16,0	47,0
	6	58	8,1	15,2	62,2
	7	43	6,0	11,3	73,5
	8	50	7,0	13,1	86,6
	9	31	4,3	8,1	94,8
	10	13	1,8	3,4	98,2
	11	6	,8	1,6	99,7
	12	1	,1	,3	100,0
Total		381	53,1	100,0	
Missing	System	336	46,9		
Total		717	100,0		

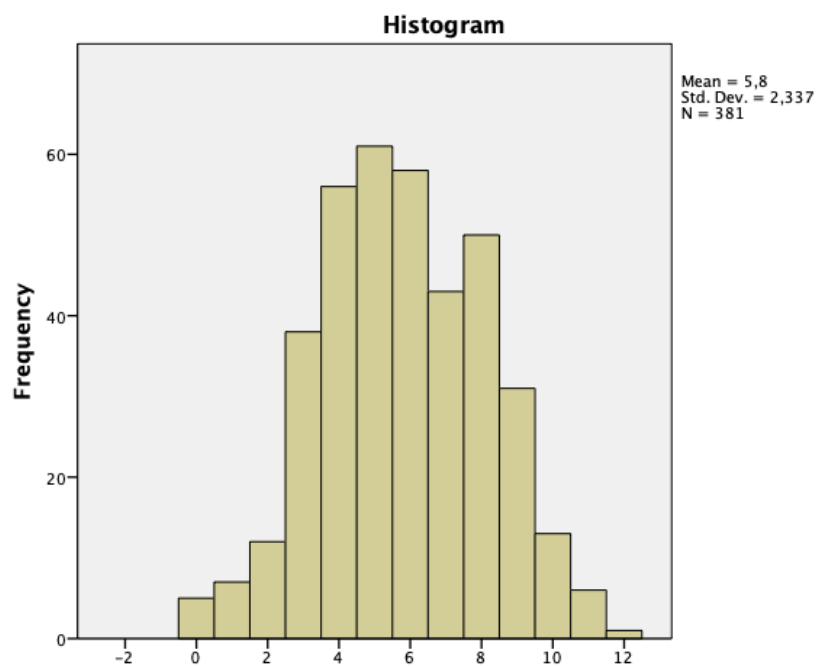


Figura 140 - distribuição de -Scores informação rica. Fonte: elaboração própria

#### 6.4.1.3 - Scores do EMICA: Baixo nível de qualidade: Fase 2 do nível 2- Interactividade baixa

Nas etapas inerentes aos níveis de interactividade, num total de 5 proposições encontramos um valor médio de 2,13 e um desvio à média de 1,248. Um total de 19, % dos websites conseguiram preencher um total de 3 dos 5 indicadores em análise. Estes resultados que podem ser detalhadamente analisados na figura 141 e tabela 84 que se seguem.

Tabela 84- Scores baixo nível interactividade. Fonte: elaboração própria

Score Nível baixo de interactividade		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	49	6,8	12,9	12,9
	1	66	9,2	17,3	30,2
	2	97	13,5	25,5	55,6
	3	140	19,5	36,7	92,4
	4	13	1,8	3,4	95,8
	5	16	2,2	4,2	100,0
Total		381	53,1	100,0	
Missing	System	336	46,9		
Total		717	100,0		

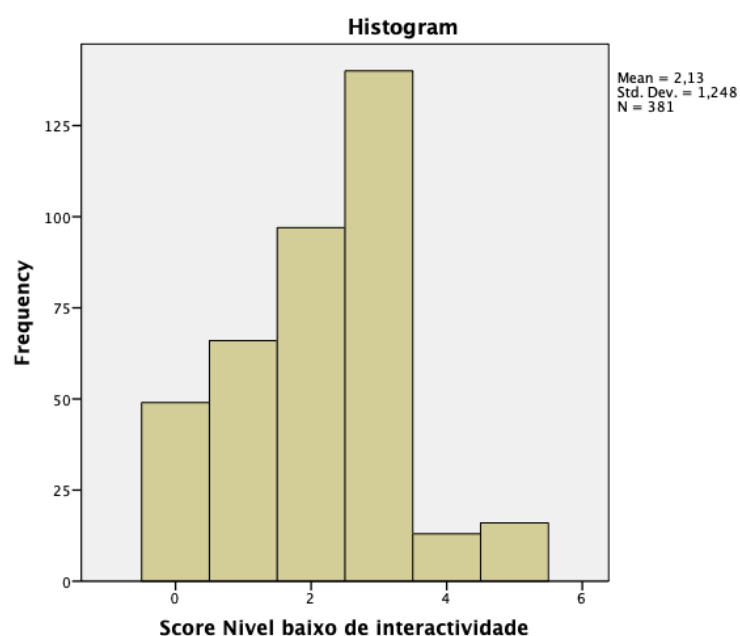


Figura 141 - Scores baixo nível de interactividade. Fonte: elaboração própria

#### 6.4.1.4 - Scores do EMICA: Baixo nível de qualidade: Fase 4-Interactividade média

No que concerne ao nível médio de interactividade, figura 142, no total de 381 websites, encontramos um valor médio abaixo de 1 ou seja 0,91e um desvio padrão de 1,004. Ou seja, regista-se um claro declínio na presença dos indicadores.

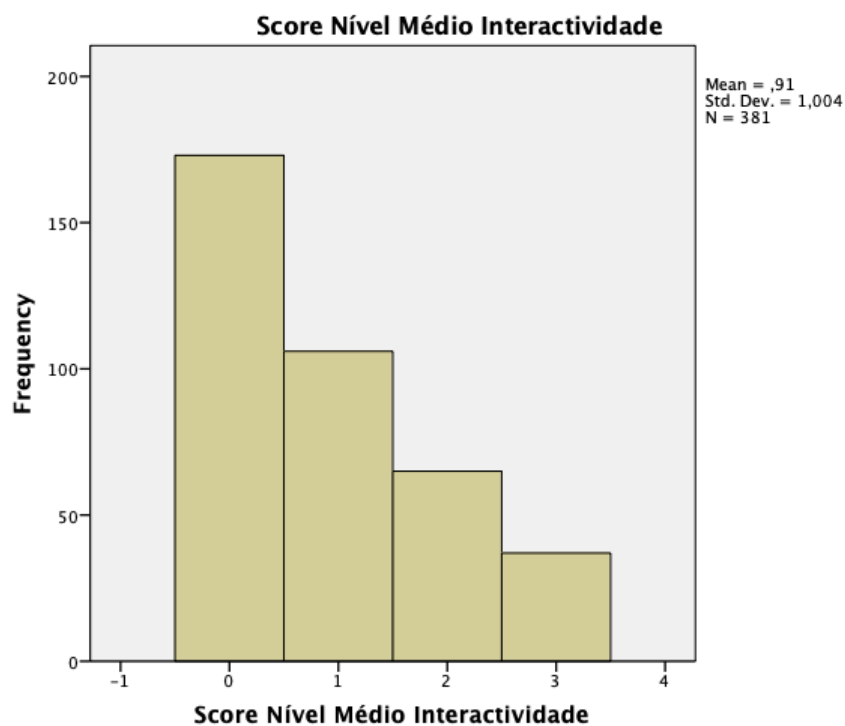


Figura 142 - Scores nível médio de interactividade Fonte: elaboração própria

#### 6.4.1.5 - Scores do EMICA: Alto nível de qualidade: Fase 3 do nível 2 - Interactividade Alta

No que concerne ao nível Alto de interactividade, figura 143, acentua-se o declínio do número de indicadores preenchidos tendo-se obtido um valor médio de 0,33 e um desvio padrão também abaixo de 1, ou seja 0,6111.

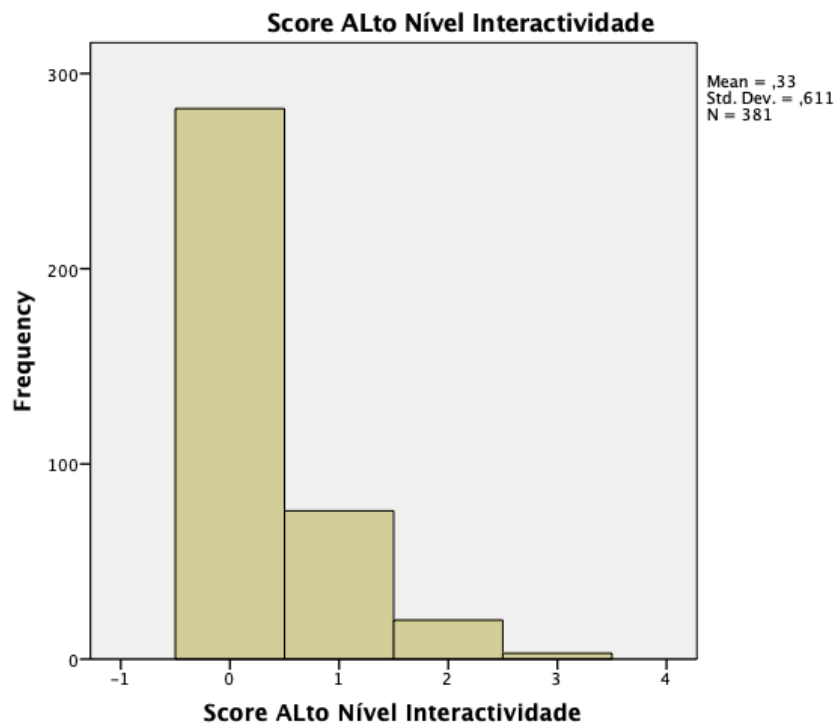


Figura 143- Score alto nível interactividade. Fonte: elaboração própria

#### 6.4.1.6 - Scores do EMICA: Alto nível de qualidade. Fase 3 do nível 2 - Interactividade Alta

No que concerne ao Processamento e transacção, figura 144, o último nível da grelha o score médio é de 1, 12 e o desvio padrão de 1, 388, havendo um crescimento relativo aos níveis de interactividade precedentes, facto que se deve claramente às questões direccionadas para o e-commerce corporizadas pelos indicadores desta etapa.

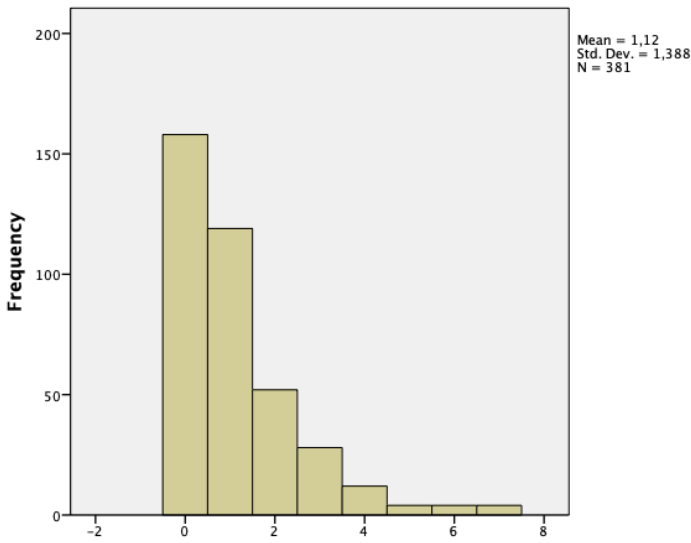


Figura 144-Score processamento e transacção. Fonte: elaboração própria

A tabela 85 sintetiza a performance das PME que constituem a amostra no quadro desta análise.

Tabela 85 - Média Global dos Scores obtidos. Fonte: elaboração própria

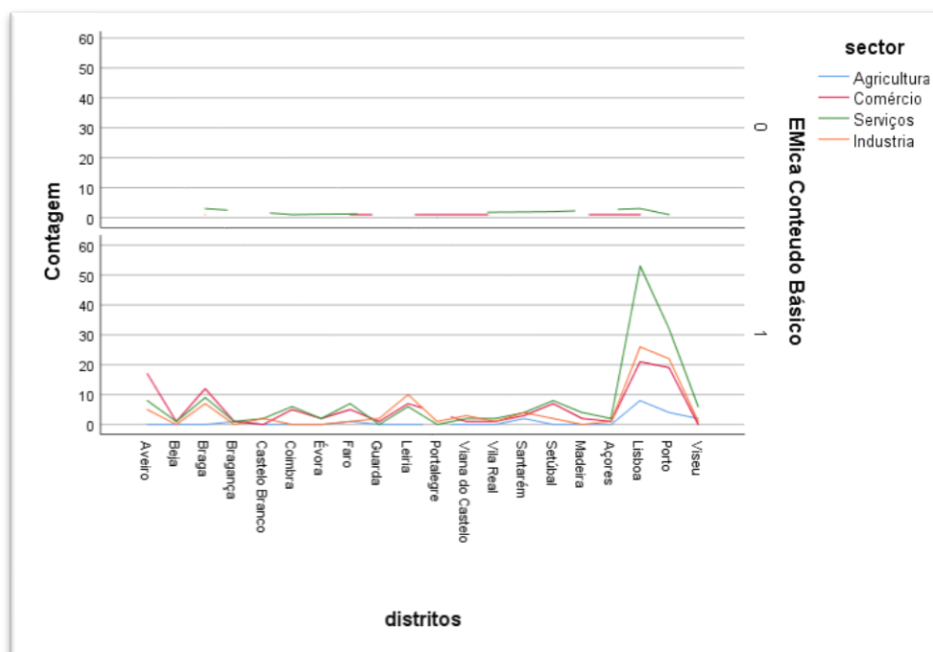
Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Score informação básica	381	0	5	4,28	1,002	1,004
Score informação rica	381	0	12	5,80	2,337	5,460
Score Nível baixo de interactividade	381	0	5	2,13	1,248	1,556
Score Nível Médio Interactividade	381	0	3	,91	1,004	1,008
Score Alto Nível Interactividade	381	0	3	,33	,611	,374
Score Processo e transacção	381	0	7	1,12	1,388	1,927
Valid N (listwise)	381					



#### 6.4.1.7 - Análise univariada de variância dos scores obtidos: informação básica

Partindo dos resultados obtidos, se utilizarmos essas médias a fim de proceder à análise das relações as mesmas possam ter com a caracterização das empresas, em termos de localização, sector, número de empregados e receitas. Através da análise da variância dos scores obtidos, cruzadas com estes elementos que caracterizam as empresas podemos verificar o perfil das empresas que de forma maioritária conseguiram obter um melhor registo de performance. Quanto aos scores inerentes aos Conteúdo básico constatamos pela figura 145, a prevalência do Sector dos Serviços, seguido de forma muito próxima pela Indústria e Comércio, já a Agricultura apresenta valores que ficam muito aquém dos restantes. Paralelamente, na mesma figura, espelha-se também este resultado, em termos de distritos e sectores de actividade, Os distritos de Lisboa, Porto assumem uma clara predominância, estando o sector serviços como aquele que efectivamente mais empresas melhor trabalham o primeiro nível do EMICA.

Figura 145--resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível de informação básico os distritos e



os sectores. Fonte: elaboração própria

Na figura 146 espelha-se este resultado em termos de número de empregados. As empresas com um número de empregados entre os 150 e 200 são as que obtêm um score mais significativo em termos do primeiro nível do EMICA, contrastando com as empresas com um número de efectivos situado entre os 200 e 250.

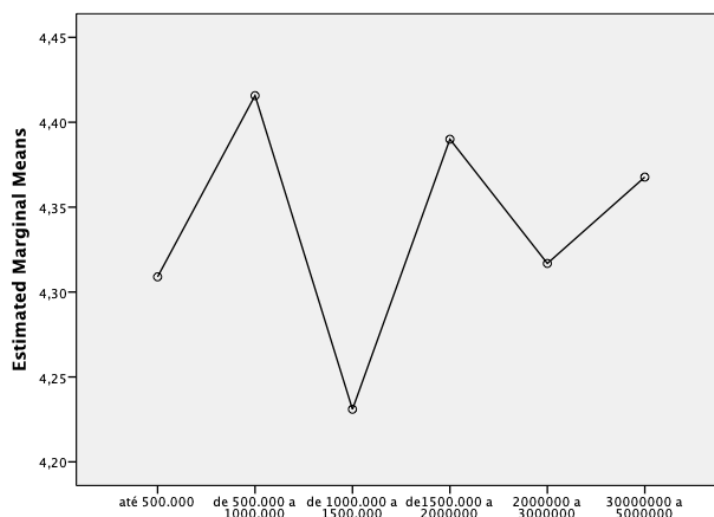


Figura 146-resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível de informação básico e número de empregados- Fonte: elaboração própria

Na figura 147 espelha-se este resultado em termos de receitas. Quanto às receitas são as empresas com um volume de negócios entre os 500.000 e 1000000 que apresentam um claro predomínio relativamente às restantes.

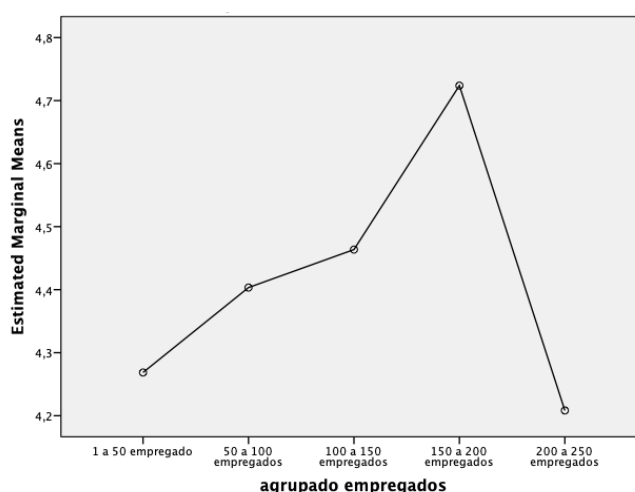


Figura 147-resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível de informação básico e as receitas.  
Fonte: elaboração própria

#### 6.4.1.8 - Análise univariada de variância dos scores obtidos: informação rica

Ao nível desta análise enunciada na figura 148, constatamos que a este nível se destaca a performance obtida por Lisboa, Porto e pelo sector dos serviços. Com valores que contrastam com os obtidos pela pelo distrito da Guarda.

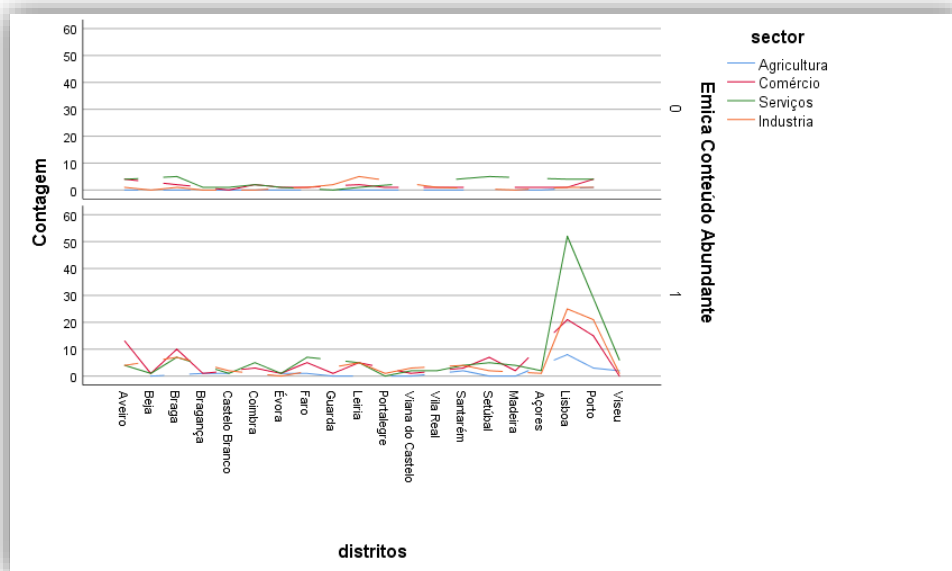


Figura 148-resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível de informação rica e distritos e sectores. Fonte: elaboração própria

As empresas entre os 150 e 200 empregados também são as que registam melhor performance em termos dos scores obtidos no nível de informação rica, figura 149.

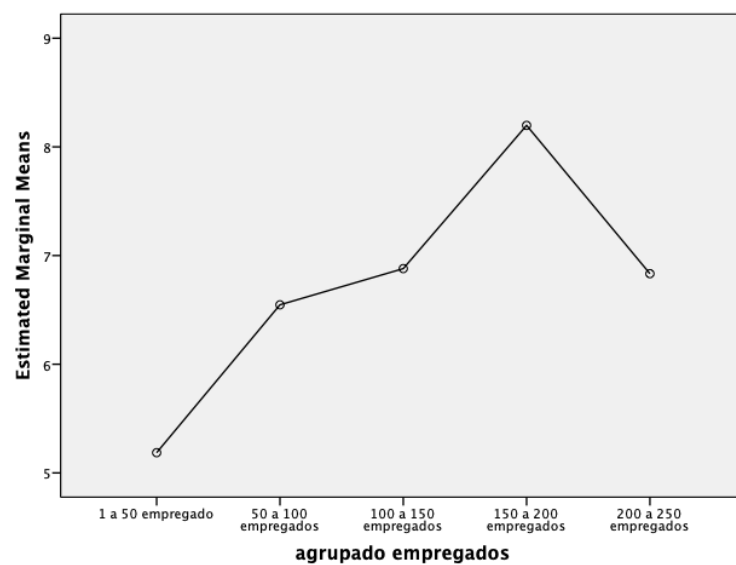


Figura 149-resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível de informação rica e número de empregados. Fonte: elaboração própria

Quanto às receitas, figura 150, são as empresas com um volume de negócios entre os 1500.000 e 2000000 que apresentam um claro predomínio relativamente às restantes.

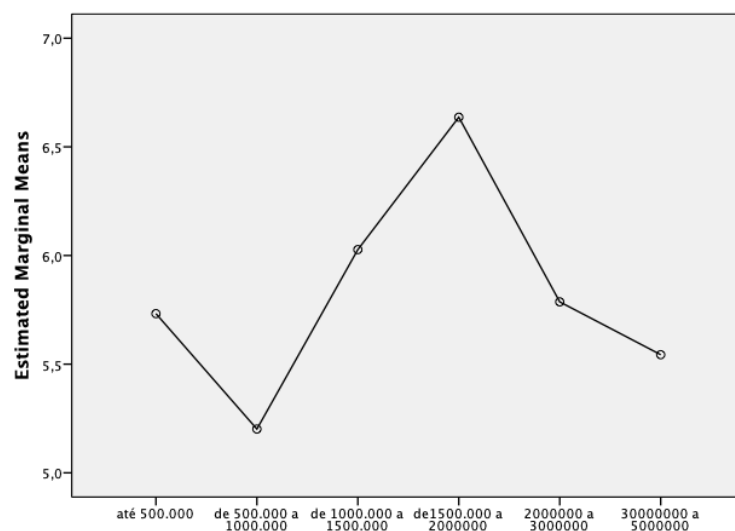
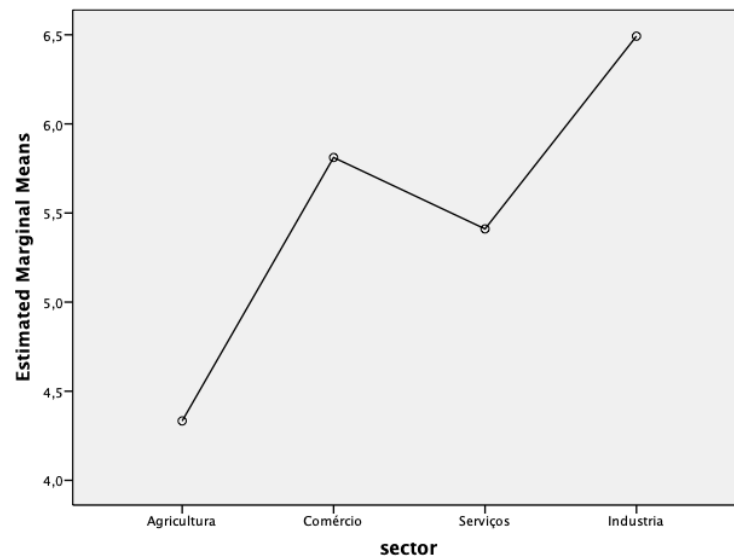


Figura 150-resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível de informação rica e as receitas. Fonte: elaboração própria

Na figura 151 constatamos ser o sector Indústria o prevalente no que concerne a superar este nível de análise, mantendo uma distância considerável relativamente ao sector que ocupa o segundo lugar, o comércio.



*Figura 151-resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível de informação rica e sector. fonte: elaboração própria*

#### 6.4.1.9 - Análise univariada de variância dos scores obtidos: Nível baixo de interactividade

Quanto ao cruzamento de dados entre a fase baixo nível de interactividade e os scores, figura 152, destaca-se a performance obtida pelos distritos mais densamente povoados e que maior número de empresas cedeu à amostra, Lisboa e Porto e novamente o sector serviços.

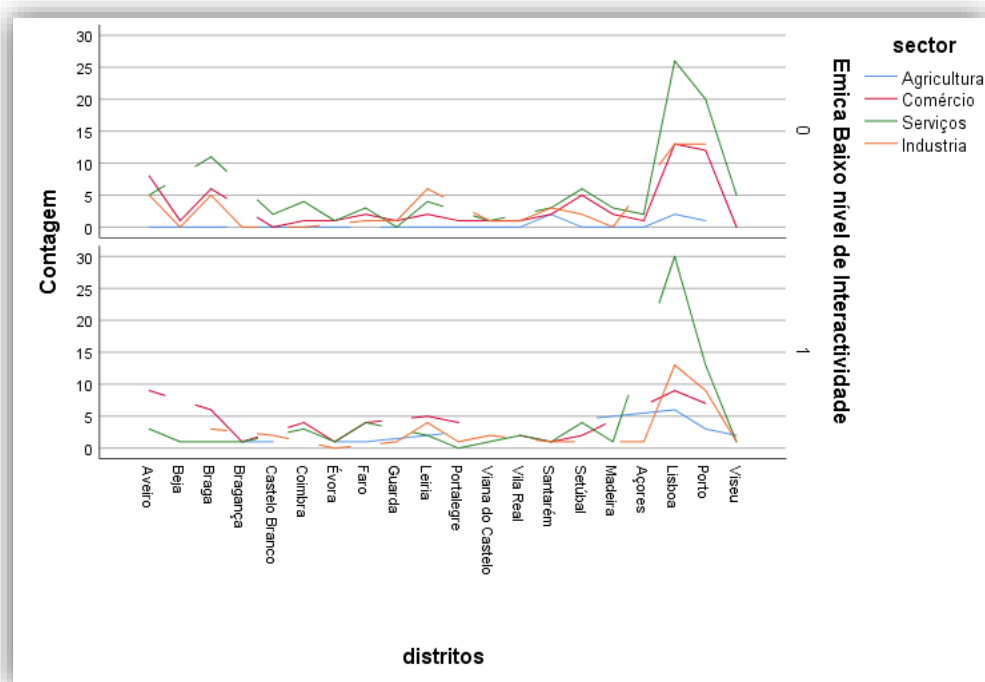


Figura 152-resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível baixo de interactividade os distritos e o sector. Fonte elaboração própria

As empresas entre os 150 e 200 empregados também são as que registam melhor performance em termos dos scores obtidos no conteúdo abundante como é observável na figura 153.

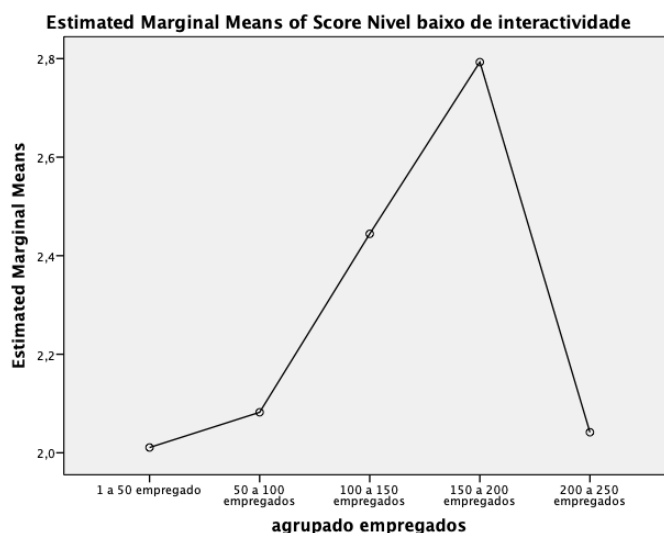


Figura 153 - resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível baixo de interactividade e número de empregados. Fonte: elaboração própria

Quanto aos sectores de actividade, o resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível baixo de interactividade e sector, representado na figura 154, constatamos que o sector Comércio é o que prevalece neste nível de análise.

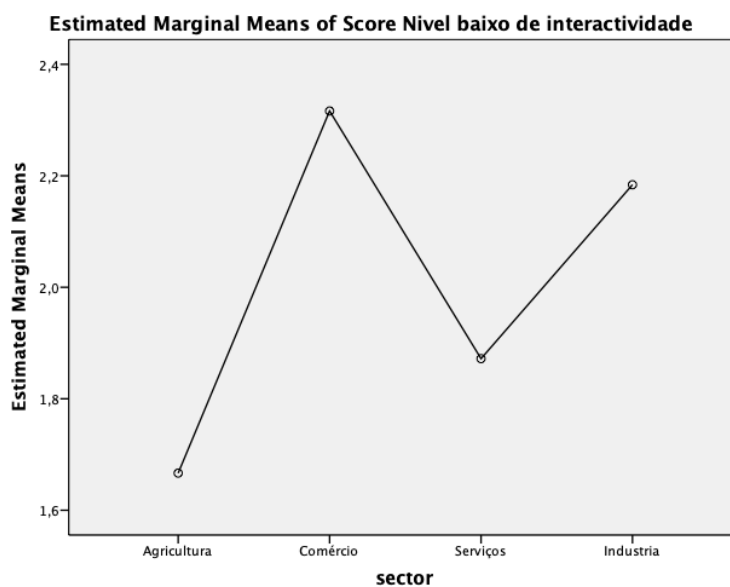


Figura 154--resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível baixo de interactividade e sector  
Fonte: elaboração própria

Quanto à receita, figura 155, são as empresas com um volume de negócios entre os 1 500.000 e 2000000 que, apresentam um claro predomínio relativamente às restantes.

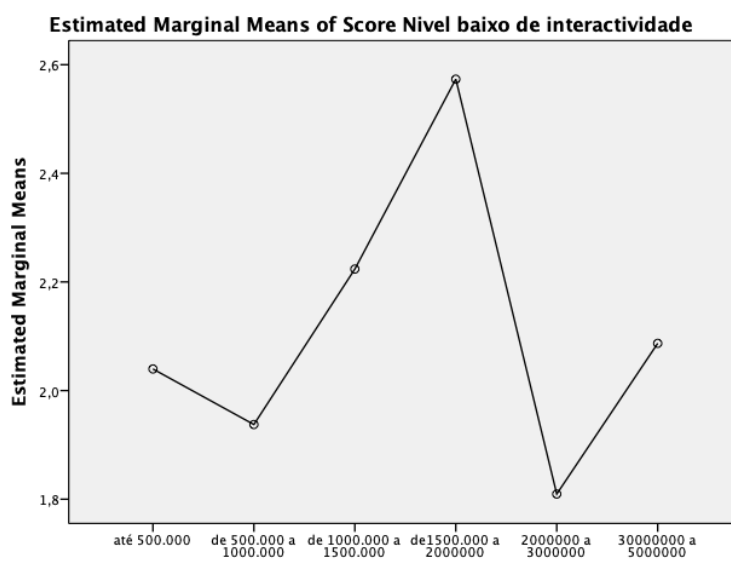


Figura 155-resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível baixo de interactividade e receitas.

Fonte: elaboração própria

#### 6.4.1.10 - Análise univariada de variância dos scores obtidos: Nível Médio de interactividade

Quanto ao resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível médio de interactividade distritos e sectores, figura 156. A este nível destaca-se a performance obtida também pelos distritos de Lisboa e Porto, no entanto a preponderância começa aqui a diluir-se. Quanto ao resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível médio de interactividade e número de empregados, figura



156. As empresas entre os 150 e 200 empregados também são as que registam melhor performance em termos dos scores obtidos no conteúdo abundante.

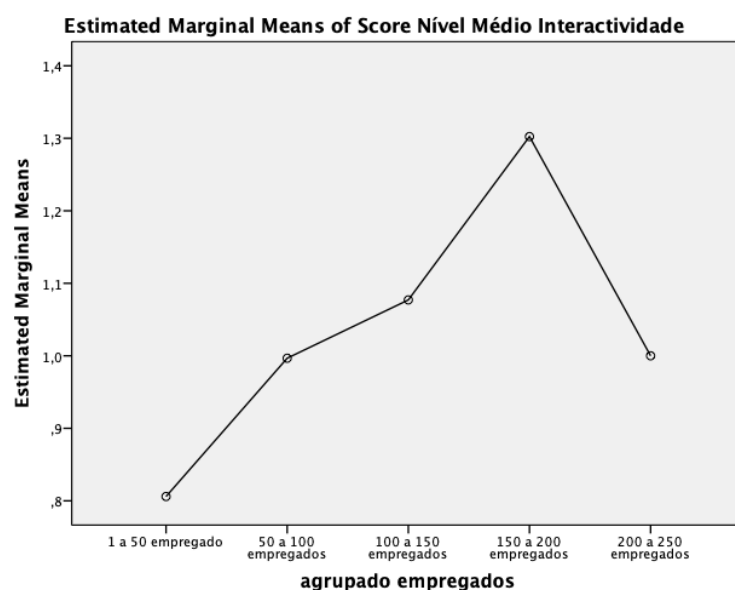


Figura 156-resultado do cruzamento entre as médias obtidas nível médio de interactividade e nº de empregados.

Em termos de resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível médio de interactividade e sector, figura 157. O Sector da indústria é prevalente a este nível, destacando-se também o sector da agricultura.

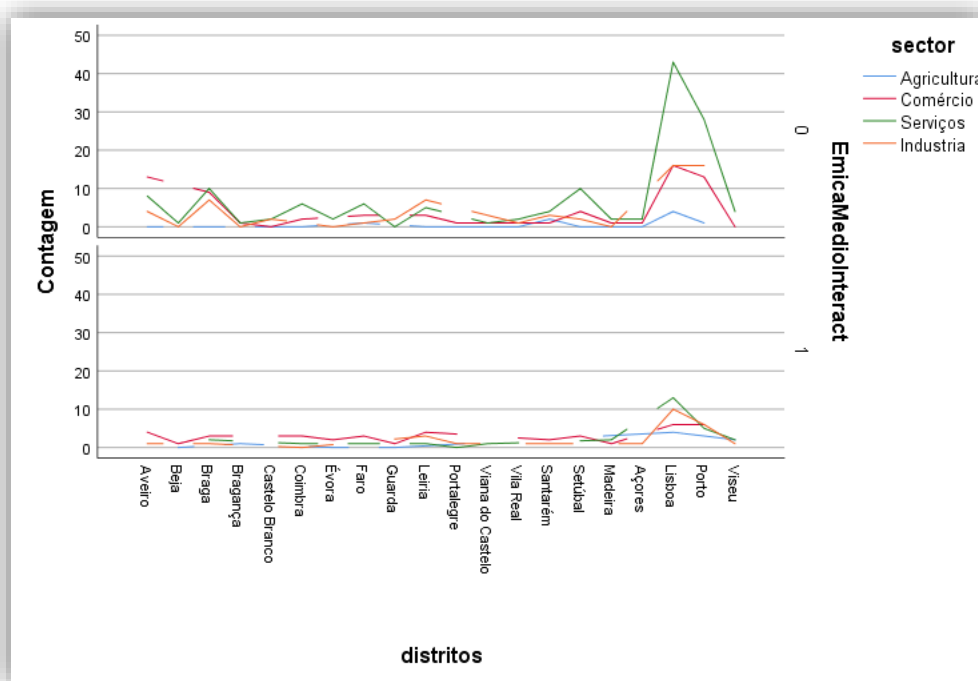


Figura 157- resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível médio de interactividade, distritos e sectores. Fonte: elaboração própria

Quanto às receitas, figura 158, são as empresas com um volume de negócios entre os 2000.000 e 3000000 que apresentam um claro predomínio relativamente às restantes.

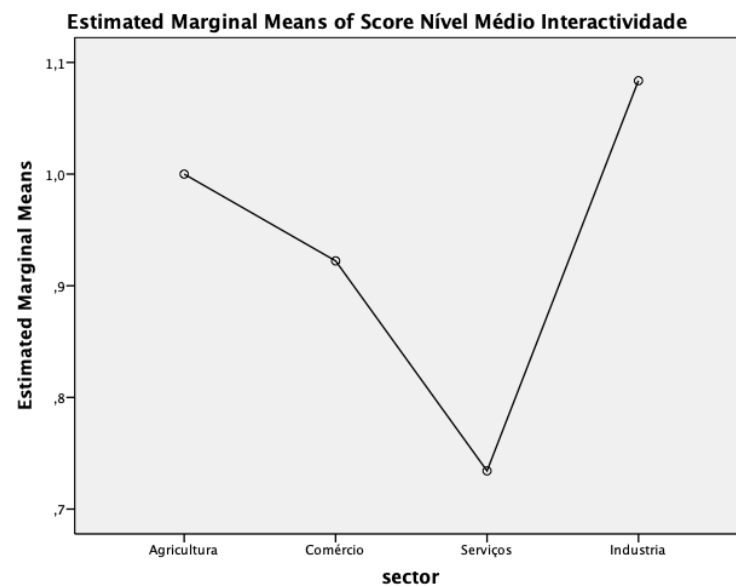


Figura 158--resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível médio de interactividade e sector.

Fonte: elaboração própria

#### 6.4.1.11 - Análise univariada de variância dos scores obtidos: Alto nível de interactividade

O resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível alto de interactividade sector de actividade e distritos, figura 159. Obtiveram melhores resultados os distritos de Lisboa e Porto.

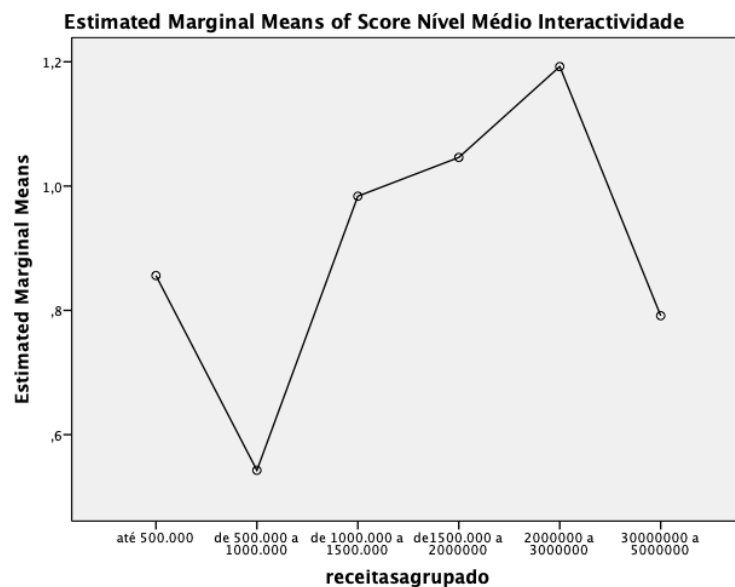


Figura 159 - resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível médio de interactividade e receitas.

Fonte: elaboração própria

Em termos de resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível alto de interactividade e sector, figura 160. Destaca-se o sector da agricultura em termos do score obtido.

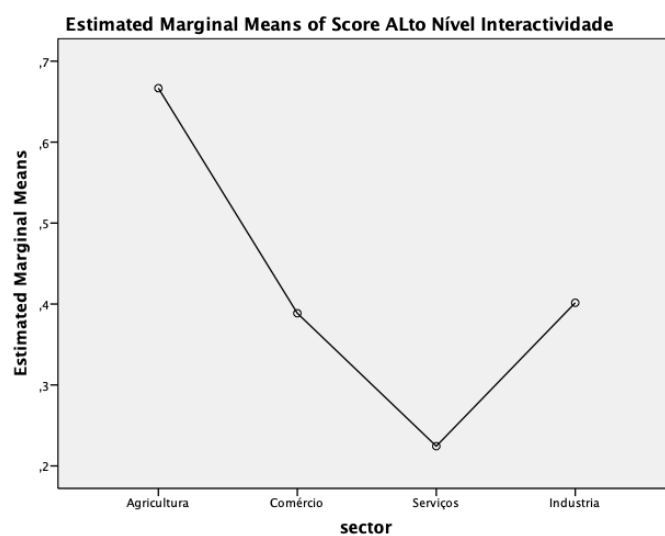


Figura 160-resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível alto de interactividade e sector. Fonte elaboração própria

Quanto ao resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível alto de interactividade e número de empregados, figura 161. Destacam-se as empresas com um número de efectivos entre 150 e 200 empregados.

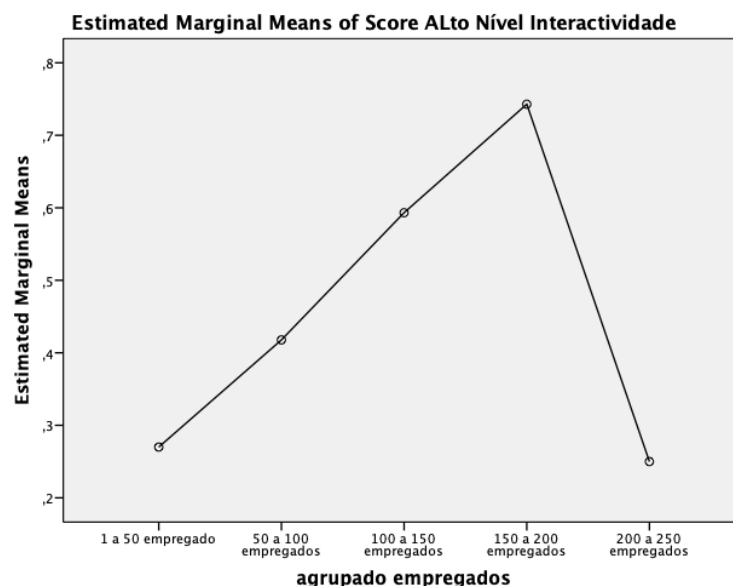


Figura 161 - resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível alto de interactividade e número de empregados. Fonte: elaboração própria

Quanto às receitas, figura 162, são as empresas com um volume de negócios entre os 1000.000 e 1500000 que apresentam um claro predomínio relativamente às restantes.

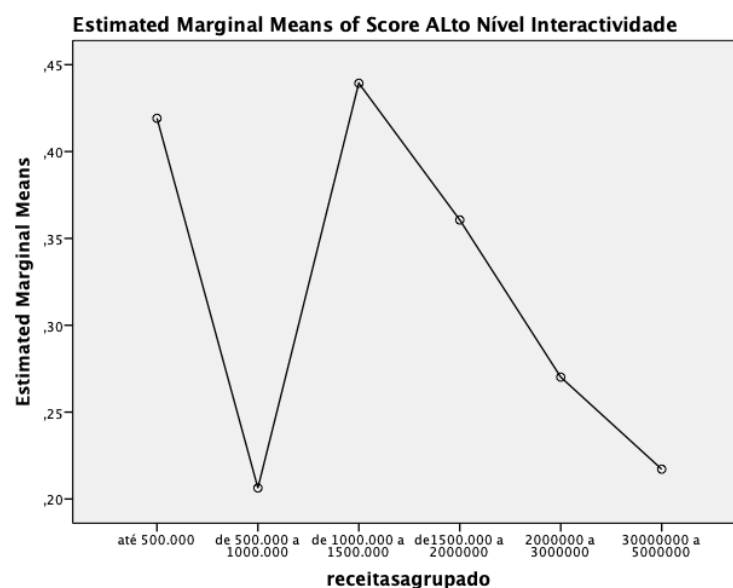


Figura 162-resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível alto de interactividade e receitas. Fonte: elaboração própria

#### 6.4.1.12 - Análise univariada de variância dos scores obtidos: Processo e transacção

Quanto ao resultado do cruzamento entre as médias obtidas Processo e transacção, com os distritos e sector de actividade, figura 163. Destaca-se a performance obtida pelos distritos mais populosos, Lisboa e Porto, uma vez que também são os que maior número de empresas cede à amostra, continuando o sector dos serviços a destacar-se, paralelamente, o distrito da Guarda é o que apresenta scores médios mais baixos.

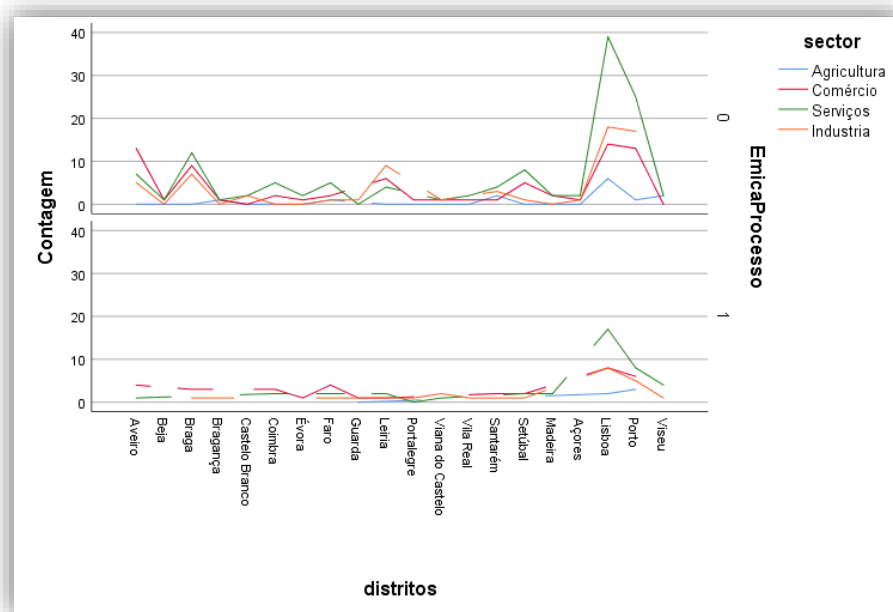


Figura 163-resultado do cruzamento entre as médias obtidas Processo e transacção e Distritos. Fonte: Elaboração própria

Em termos do resultado do cruzamento entre as médias obtidas Processo e transacção e sector, figura 164. O sector de actividade agricultura assume-se como o sector predominante.

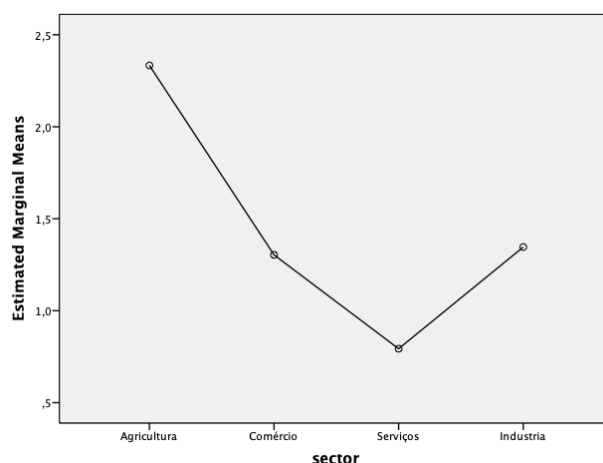


Figura 164-resultado do cruzamento entre as médias obtidas Processo e transacção e sector.

Fonte: elaboração Própria

Quanto ao cruzamento entre as médias obtidas Processo e transacção e empregados, figura 165. Destacam-se as empresas com um número de efectivos entre 100 e 150 empregados.

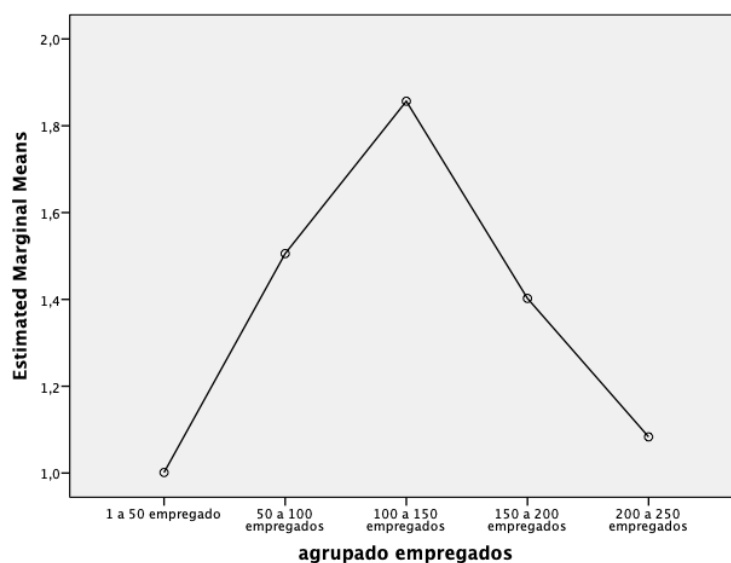


Figura 165-resultado do cruzamento entre as médias obtidas Processo e transacção e empregados. Fonte:

elaboração Própria

Em termos de receitas, figura 166, o destaque vai para as empresas com um volume de negócios entre 1000 0000 e 15000000.

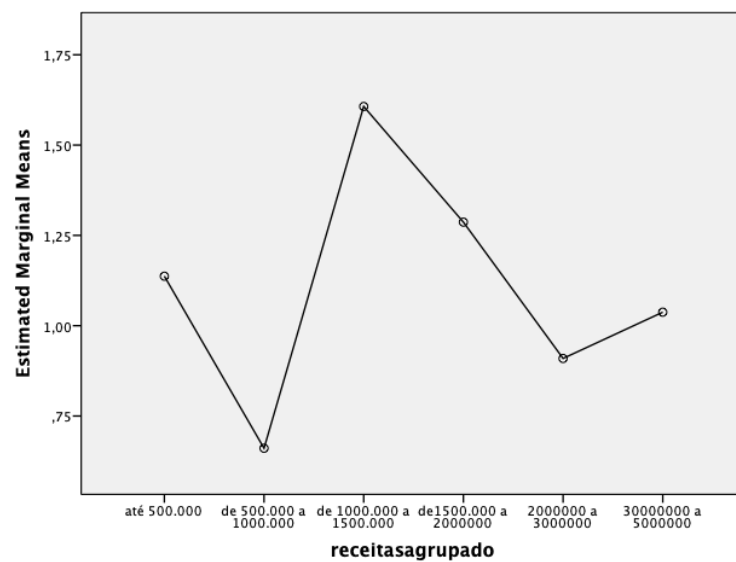


Figura 166--resultado do cruzamento entre as médias obtidas Processo e transacção e as receitas. . Fonte: *Elaboração própria*

#### 6.4.1.13 - Síntese dos resultados da Análise dos scores

A fim de sintetizar esta análise, através da tabela 85 é possível constatar que de uma forma geral as empresas que obtêm melhores performances situam-se geograficamente nos concelhos que de Lisboa e Porto.

Os dois níveis mais elevados são maioritariamente compostos por empresas de Lisboa e Porto. Quanto aos scores, os níveis mais elevados são ocupados por empresas do sector agrícola. Em termos de número de empregados as empresas com scores mais elevados têm um número de efectivos entre os 150 e os 200 empregados. Quanto a receitas, as empresas que têm um volume de negócios entre o 1000000 e 1500000 conseguem obter melhores scores nos dois últimos níveis de análise.

*Tabela 86-Síntese dos cruzamentos de dados do modelo EMICA*

SCORES	Distrito	SECTOR	EMPREGADOS	RECEITAS
INFORMAÇÃO BÁSICA	Lisboa	Serviços	150 a 200	500.000 a 1000 000
INFORMAÇÃO RICA	Porto	Indústria	150 a 200	1.500 000 a 2000 000
NÍVEL BAIXO DE INTERACTIVIDADE	Lisboa	Comércio	150 a 200	1.500 000 a 2000 000
NÍVEL MÉDIO DE INTERACTIVIDADE	Lisboa	Indústria	150 a 200	2000000 a 3 000 000
NÍVEL ALTO DE INTERACTIVIDADE	Porto	Agricultura	150 a 200	1000000 a 1500000
PROCESSAMENTO E TRANSACÇÃO	Porto	Agricultura	100 a150	1000000 a 1500000



#### 6.4.2 - Resultados da aplicação do Modelo EMICA

A fim de transitar de um nível para outra fase do EMICA as empresas têm de obter critérios nas fases anteriores que permitam essa transição, tornando-se desta forma possível aferir qual o nível de qualidade e maturidade do website por via da utilização desta escala que permitam essa transição de fase. O processo esquematiza-se na tabela 86.

A fim de figurar na primeira fase do EMICA, Informação básica os websites têm de reunir os critérios pré-definidos que lhes permitam integrar esta fase, ou seja, (Um score igual ou superior a 2). Para integrar a segunda fase, informação rica, é necessário reunir os critérios necessários para figurar na primeira fase do EMICA (Um score igual ou superior a 2) e simultaneamente os critérios necessários para figurar na segunda fase (um score igual ou superior a 4) e desta forma transitar para a terceira fase. Onde é necessário, reunir os critérios necessários para figurar no primeiro fase do EMICA (Um score igual ou superior a 2) e simultaneamente os critérios necessários para figurar na segunda (um score igual ou superior a 4) e transitar para a terceira, e na terceira (um score igual ou superior a 3). A quarta fase, por sua vez, transita para o nível de interactividade alta, podendo transitar para o nível de processo e transacção se obtiver um score superior a 2. Este processo explica-se com mais detalhe nos capítulos que se seguem.

Tabela 87 - Síntese do modelo EMICA, critérios para transitar de nível.Fonte:elaboração própria

EMICA	Descrição		Nível de qualidade		Crítérios
Estádio1 PROMOÇÃO Baseada na Web	Fase1- Informação básica	Nome da empresa, endereço físico e detalhes de contacto (links, mapa, GPS coordenadas), imagens de produtos e serviços	BAIXO NÍVEL		Scoresinformação basica >= 2
	Fase 2- informação rica	Contacto por e-mail, informações sobre atividades da empresa, notícias, links para sites do território			Scoresinformação basica >= 2 & Scoresinformação rica >= 4
Estádio 2 PRESTAÇÃO DE INFORMAÇÕES DE SERVIÇOS	Fase1- interactividade baixa	Catálogo de produtos básico, formulário de contacto, outras línguas, informação adicional	ALTO NÍVEL		Scoresinformacaobasica >= 2 & Scoreinformacaorica>= 4 & Scorenivelbaikointer >= 3
	Fase 2- interactividade média	Catálogo de produtos completo, apoio ao cliente, opções que acrescentem valor,			Scoresinformacaobasica >= 2 & Scoreinformacaorica>= 4 & Scorenivelbaikointer >= 3 & Scorenivelmediodeinter >= 2
	Fase3 - interactividade alta	Chat, fórum, multimédia, subscrição de newsletters, Redes sociais			Scoresinformacaobasica >= 2 & Scoreinformacaorica>= 4 & Scorenivelbaikointer >= 3 & Scorenivelaltodeinter >= 4
	Transacções seguras,				Scoresinformacaobasica >= 2 & Scoreinformacaorica>= 4 & Scorenivelbaikointer >= 3 & Scorenivelaltodeinter >= 4 &Scoretransacao>= 2
Estádio 3 PROCESSO TRANSACÇÃO-					

#### 6.4.2.1 - Resultados Modelo EMICA Estádio1 Promoção Baseada na Web, primeira fase informação básica

A fim de figurar na primeira fase do EMICA, os websites têm de reunir os critérios pré-definidos que lhes permitam integrar esta fase, ou seja, (Um score igual ou superior a 2). A query usada em spss para filtrar os resultados encontra-se na figura 167.

Scoresinformação basica >= 2

Figura 167-Query usada para filtrar a primeira fase do EMICA

Especificamente, a análise dos indicadores pertencentes ao primeiro estágio, o de Promoção Baseada na Web, claramente indicou um bom nível apresentado, tabela 87.

Tabela 88-resultado da aplicação da primeira query. Fonte: elaboração própria

primeirafaseEmica		Frequência	percentagem	percentagem válida	percentagem cumulativa
Válido	0	14	2,0	3,7	3,7
	1	367	51,6	96,3	100,0
	Total	381	53,6	100,0	
Omisso	Sistema	330	46,4		
Total		711	100,0		

No quadro desta análise, um total absoluto de 367 websites, o que corresponde a um total percentual de 93,3% dos websites passaram esta etapa, ou em termos absolutos um total de 367 empresas das 381 reuniram critérios que permite a sua transição para a fase seguinte.

Como é observável na figura 178, há um inegável predomínio dos distritos de Lisboa, Porto e Aveiro, nos dois primeiros é notório o peso das empresas do sector serviços. No caso de Aveiro destaca-se o sector comércio.

#### 6.4.2.2 - Resultados modelo EMICA estágio1 promoção baseada na web, segunda fase informação rica

Quanto à fase seguinte, informação rica, a segunda camada do Estádio1 Promoção Baseada na Web, podemos considerar que o resultado também se mantém satisfatório, Uma vez que no quadro desta análise, um total absoluto de 315 websites, cumpriram cumulativamente os critérios que lhes permitem figurar nesta fase, ou seja, reunir os critérios necessários para figurar na primeira fase do EMICA (Um score igual ou superior a 2) e simultaneamente os critérios necessários para figurar no segundo (um score igual ou superior a 4) e transitar para a terceira fase. A query usada em software spss para filtrar os resultados encontra-se na figura 168.

Scoresinformacaobasica >= 2 & Scoreinformacaorica >= 4

Figura 168- query utilizada para filtrar as empresas que passam para a segunda fase do EMICA

Correspondendo assim a um total percentual de 82,7% dos websites passaram esta etapa, ou em termos absolutos um total de 315 empresas das 381 reuniram critérios que permite a sua transição para a fase seguinte, como é observável na tabela 89.

Tabela 89-resultado da aplicação da segunda query

segundoivelivelEmica					
		Frequência	percentagem	percentagem válida	percentagem cumulativa
Válido	0	66	9,3	17,3	17,3
	1	315	44,3	82,7	100,0
	Total	381	53,6	100,0	
Omisso	Sistema	330	46,4		
Total		711	100,0		

Especificamente, a análise dos indicadores para o primeiro estágio, o de Promoção Baseada na Web, composto por 2 níveis, a informação básica e Informação rica “, claramente indicou um bom nível apresentado pelo total de sites que constituem a amostra.

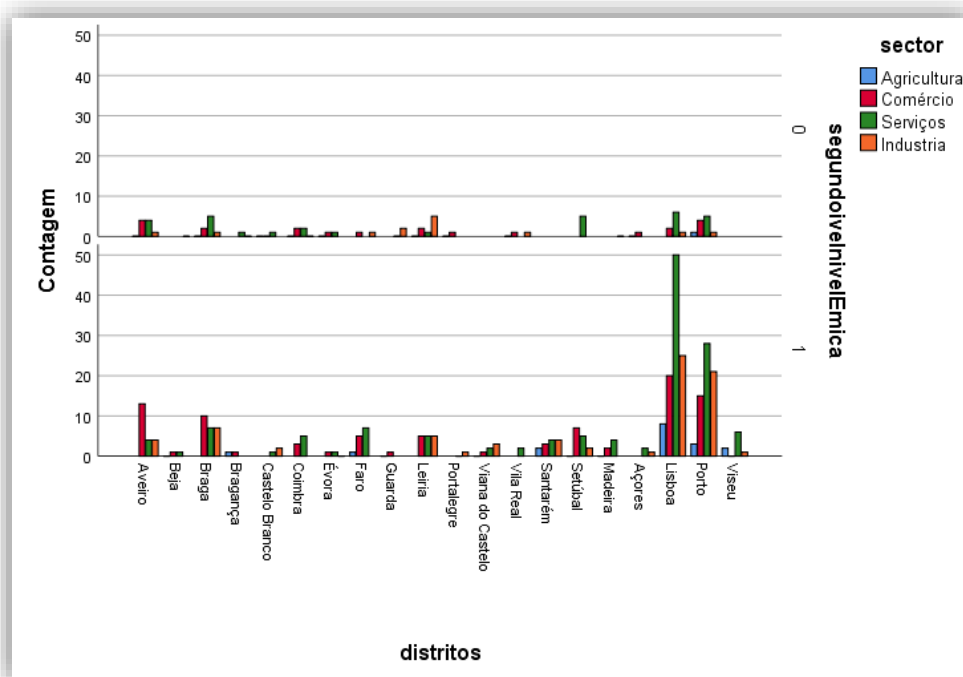


Figura 169-representação gráfica das empresas que superaram a primeira fase agrupadas por distrito e sector de actividade.

A figura 169, permite-nos aferir detalhadamente o número de empresas por distrito que reuniram critérios para figurar na primeira fase do EMICA.

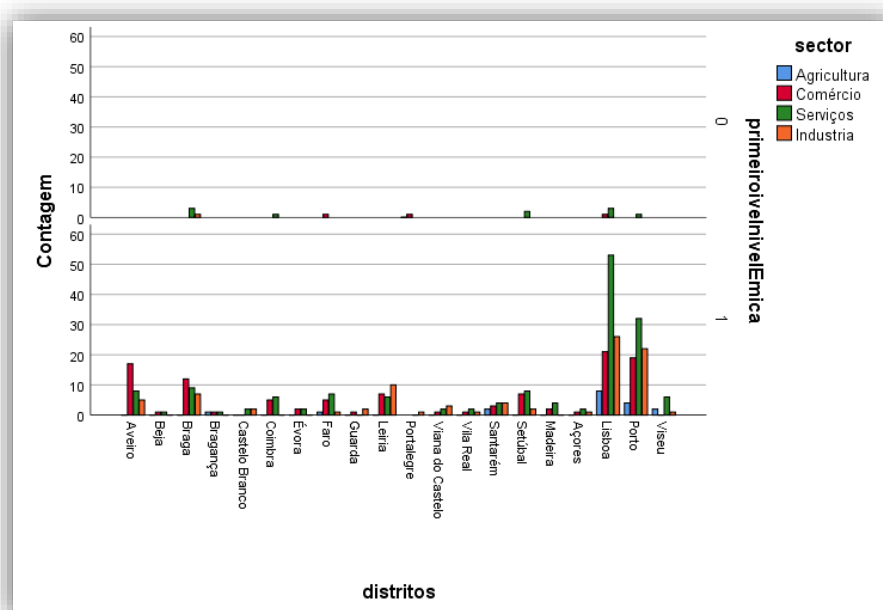


Figura 170-representação gráfica dos resultados das empresas que simultaneamente superaram a primeira e segunda fase

Este primeiro grupo de indicadores é essencial na primeira etapa de contacto com o internauta, pois permite que obtenha informação relevante sobre a empresa.

A figura 170 permite-nos ter uma melhor leitura através da representação gráfica dos resultados das empresas que simultaneamente superaram a primeira e segunda fase.

Na figura 169 podemos observar que as empresas que reuniram critérios para figurar neste nível estão sediadas predominantemente em Lisboa e Porto e desenvolvem actividade ao nível do sector dos serviços.

O conteúdo dos websites é muito importante para responder ao que o cliente quer. Os clientes tendem a procurar por si próprios a fim de obter algumas informações sobre a organização a fim de constatar se efectivamente correspondem aos seus requisitos (Sang Long, Hii, & Chin Fei, 2018).

#### 6.4.2.3 - Resultados Modelo EMICA Estádio Prestação de Informações e Serviços, 1ª fase baixo nível de interactividade

Quanto à terceira fase do EMICA, Fase1- interactividade baixa do Estádio 2-PRESTAÇÃO DE INFORMAÇÕES DE SERVIÇOS, figura 170, podemos considerar ser aqui o ponto de viragem uma vez que nesta fase são mais o número de websites que não reúnem requisitos para a integrar do que efectivamente os que reúnem.

No quadro desta análise, apresentada detalhadamente na tabela 90, um total absoluto de 155 websites ou percentual de 40,7%, cumpriram cumulativamente os critérios que lhes permitem figurar neste fase, ou seja, reunir os critérios necessários para figurar no primeiro fase do EMICA (Um score igual ou superior a 2) e simultaneamente os critérios necessários para figurar na segunda (um score igual ou superior a 4) e transitar para a terceira, e no terceiro (um score igual ou superior a 3).

Tabela 90-- resultado da aplicação da terceira quer. Fonte: elaboração própria

terceirafaseEmica		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	0	226	31,8	59,3	59,3
	1	155	21,8	40,7	100,0
	Total	381	53,6	100,0	
Omisso	Sistema	330	46,4		
Total		711	100,0		

Na figura 171 podemos observar que as empresas que reuniram critérios para figurar neste nível estão sediadas predominantemente em Lisboa e Porto e desenvolvem actividade ao nível do sector dos serviços.

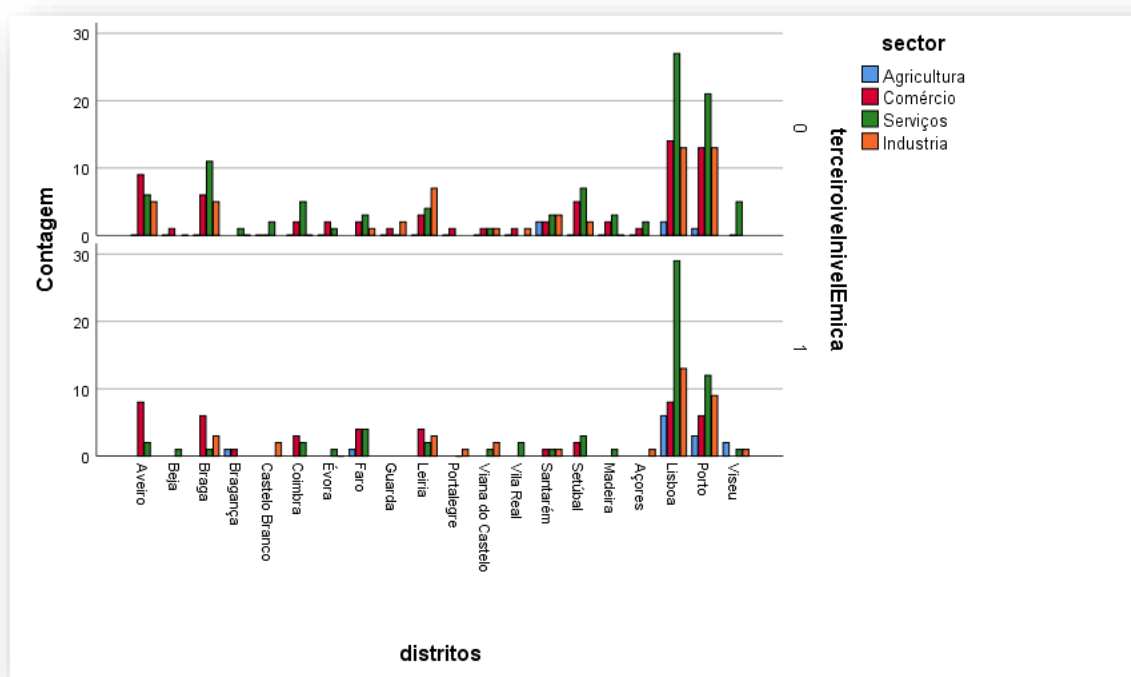


Figura 171-representação gráfica dos resultados das empresas que simultaneamente superaram a primeira, segunda e terceira fase. Fonte: elaboração própria

Em simultâneo, também é possível observar eu a maioria das empresas que não conseguiram transitar também estão sediadas nos mesmos distritos e sector de actividade

A query usada no software SPSS para filtrar os resultados encontra-se na figura 172 Destaca-se o facto de para obter estes resultados seja necessária uma adição das várias queries, para que o filtro resulte de forma cumulativa.

Scoresinformacaobasica >= 2 & Scoreinformacaorica >= 4  
& Scorenivelbaixointer >= 3

Figura 172-Query utilizada para filtrar websites que transitam para a terceira fase do EMICA

#### 6.4.2.4 - Resultados Modelo EMICA Estádio 2 Prestação de Informações e Serviços 2ª fase médio nível de interactividade

Quanto ao quarto nível do EMICA, podemos considerar ser aqui o que se encontram grandes obstáculos para os websites que constituem a amostra, tabela 91. Neste nível, o são muito mais o número de websites que não reúnem requisitos para integrar o nível do que efectivamente os que reúnem.

Tabela 91-- resultado da aplicação da quarta query

quartoivelnivelEmica		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	319	44,9	83,7	83,7
	1	62	8,7	16,3	100,0
	Total	381	53,6	100,0	
Omisso	Sistema	330	46,4		
Total		711	100,0		

Apenas 62 websites de um total de 381 o que corresponde a um valor percentual de 16,3%, reúnem cumulativamente os critérios necessários para figurar neste nível, como podemos constatar pela figura 173.



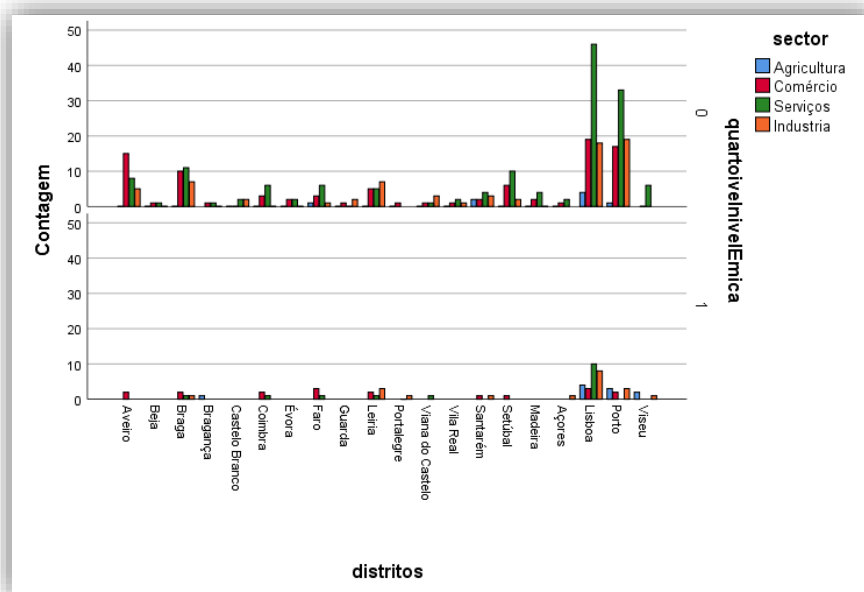


Figura 173- resultado quarto nível EMICA. Fonte: elaboração própria

Os Websites devem reunir cumulativamente os critérios necessários para figurar no primeiro nível do EMICA (Um score igual ou superior a 2) e simultaneamente os critérios necessários para figurar no segundo (um score igual ou superior a 4) e transitar para o terceiro, e no terceiro (um score igual ou superior a 3) e para integrar este nível (um score igual ou superior a 2). Query utilizada para filtrar o quarto nível do eMICA, figura 174.

```
Scoresinformacaobasica >= 2 & Scoreinformacaorica >= 4
& Scorenivelbaixointer >= 3
& Scorenivelmediodeinter >= 2
```

Figura 174 - Query usada para filtrar critérios para integrar o quarto nível do EMICA. Fonte: elaboração própria

#### 6.4.2.5 - Resultados Modelo EMICA Estádio Prestação de Informações e Serviços 3ª, fase nível alto de interactividade

A fim de figurar nesta fase, os Websites devem reunir cumulativamente os critérios necessários para figurar no primeira fase do EMICA (Um score igual ou superior a 2) e, simultaneamente, os critérios necessários para figurar na segunda (um score igual ou superior a 4) e transitar para a terceira, (um score igual ou superior a 3) na quarta fase (um score igual ou superior a 2) e esta fase (um score igual ou superior a 4), como se sintetiza na figura 176.

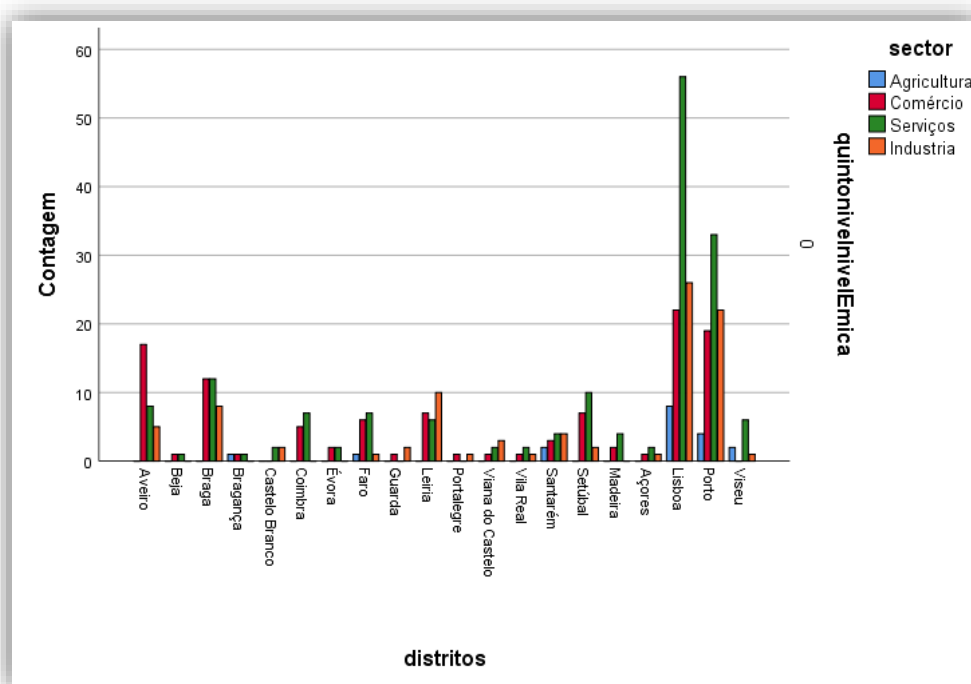


Figura 176 - Síntese do 5º nível EMICA. Fonte: elaboração própria

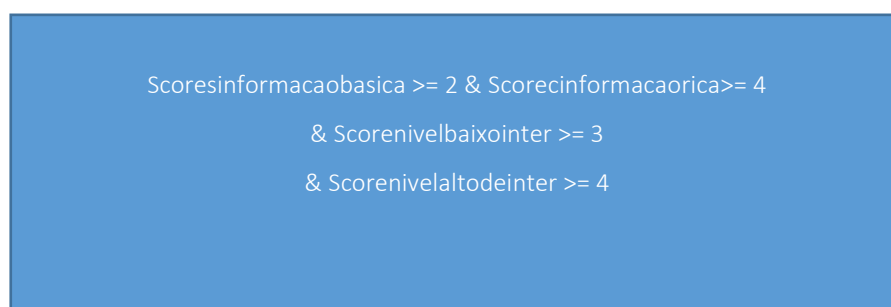


Figura 175-Query usada para filtrar critérios para integrar o quinto nível do EMICA

Pela análise da figura 176 constatamos que efectivamente nenhuma das PME conseguiram cumulativamente obter critérios para passar esta fase. De notar

que no gráfico nem surge a separação entre os dois níveis, surgindo apenas o correspondente ao valor 0.

Os resultados, expressos na tabela 92, revelaram-se catastróficos, uma vez que nenhum website cumpriu os critérios definidos para figurar neste nível.

*Tabela 92- resultados 5º nível EMICA. Fonte: elaboração própria*

quartoivelnivelEmica quintonivelnivelEmica		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	0	381	53,6	100,0	100,0
Omisso	Sistema	330	46,4		
Total		711	100,0		

#### 6.4.2.6 - Resultados Modelo EMICA Estádio 3 Transações e Processos 1ª fase transacções

A fim de figurar nesta fase, os Websites devem reunir cumulativamente os critérios necessários para figurar no primeiro fase do EMICA (Um score igual ou superior a 2) e simultaneamente os critérios necessários para figurar na segunda (um score igual ou superior a 4) e transitar para a terceira, (um score igual ou superior a 3),na quarta fase (ou seja, um score igual ou superior a 2) na quinta fase (um score igual ou superior a 4),como sintetiza a figura 177.

Scoreinformacaobasica >= 2 & Scoreinformacaorica>= 4  
& Scorenivelbaixointer >= 3  
& Scorenivelaltodeinter >= 4 & Scoretransacao>= 2

*Figura 177- query usada para filtrar a última fase do EMICA*

Como seria expectável pela análise dos resultados do nível anterior, também nenhum dos websites cumpriu os critérios mínimos para integrar este nível, como se observa pela tabela 93 e figura 178.

Tabela 93- Resultados do nível 5 do EMICA

quartoivelnívelEmica

FinalEmica		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	0	381	53,6	100,0	100,0
\Omisso	Sistema	330	46,4		
Total		711	100,0		

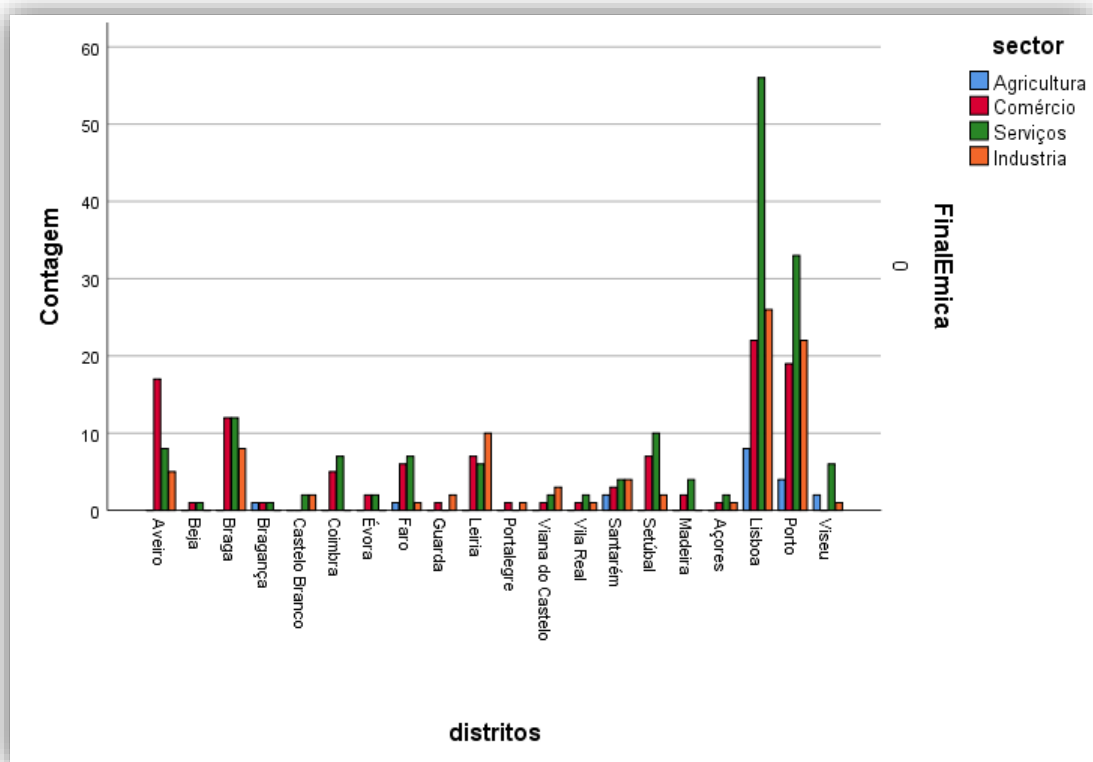


Figura 178 - síntese do estágio final do EMICA. Fonte: elaboração própria

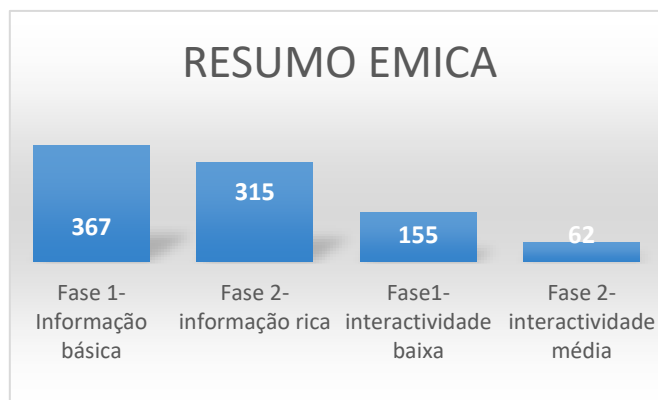
### 6.4.3 - Síntese Resultados do Modelo EMICA

Como síntese da análise realizada com o modelo EMICA, expresso na tabela 93, podemos constatar que a maior parte das PME que constituem a amostra estão situadas no primeiro nível do EMICA, ou seja no estágio 1, Promoção baseada web na fase1- Informação básica, neste nível encontramos um total de 361 empresas. Já na segunda fase do mesmo nível, A Fase2- Informação Rica, o número desce para 315.

Tabela 94 - Resumo aplicação modelo EMICA. Fonte: elaboração própria

EMICA	Nível de qualidade	Qualidade	Resultados
Estádio1 promoção baseada na web	Fase 1- Informação básica		367
	Fase 2- informação rica	BAIXO NÍVEL	315
Estádio 2 Prestação de informações e serviços	Fase1- interactividade baixa		155
	Fase 2- interactividade média		62
	Fase3 - interactividade alta	ALTO NÍVEL	0
	Fase 4 – processo e transacção		0

Um total de 155 websites alcançam o Estádio 2- Prestação de Informações e Serviços, esses mesmos 155 websites situam-se na fase 1 deste Estádio a – fase de Interactividade Baixa. No mesmo Estádio um total de 62 websites alcançam a segunda fase, de interatividade média. Foi esta a classificação máxima dos websites no modelo EMICA, não tendo conseguido progredir mais, neste sentido os websites que constituem a amostra, podem ser considerados de Baixo Nível de qualidade. A fim de facilitar a leitura destes resultados apresenta-se a tabela 94 e a figura 179.

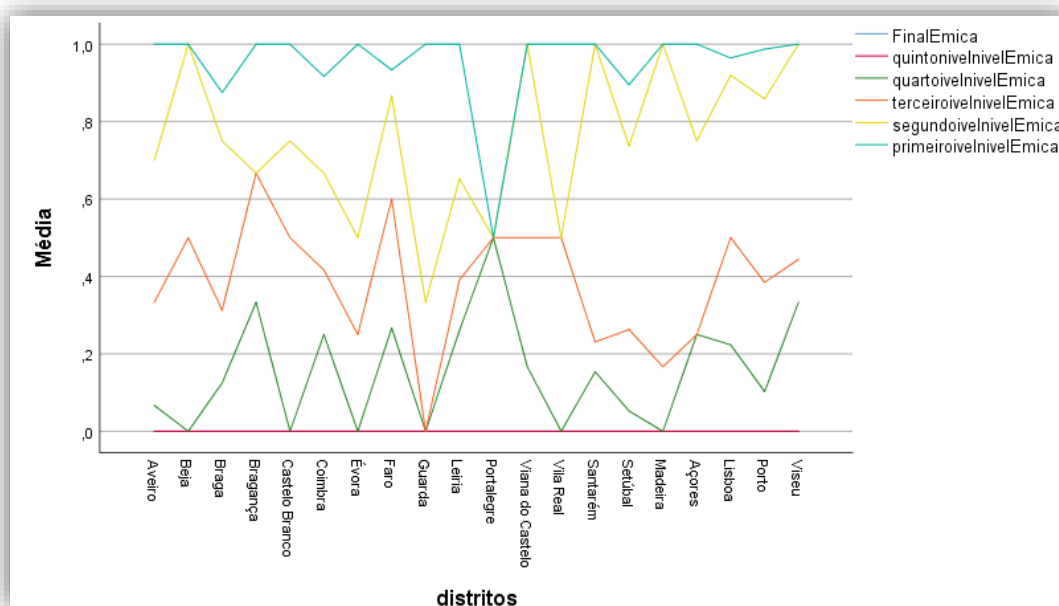


Se observarmos os websites à luz da localização geográfica das em-

*Figura 179 - Resumo aplicação do modelo EMICA. Fonte: Elaboração própria*

presas, figura 180, constatamos que as empresas que transitaram para o primeiro nível são estão maioritariamente sedeadas nos distritos de Lisboa, Leiria, Portalegre Castelo Branco e Coimbra. Quanto ao segundo nível, destacam-se os distritos de Santarém, Beja, Viana do Castelo e Madeira, como as regiões cujas empresas têm websites a figurar neste nível.

Quanto ao terceiro nível, o destaque vai para o distrito de Bragança seguido do distrito da Guarda. Quanto ao Quarto nível, temos em destaque Portalegre, Bragança e Viseu. Os restantes níveis nem têm expressão gráfica.



*Figura 180-Síntese EMICA por Distritos. Fonte: elaboração própria*

*Tabela 95-. Resultado do cruzamento do primeiro nível do EMICA com os distritos e Regiões Autónomas*

492



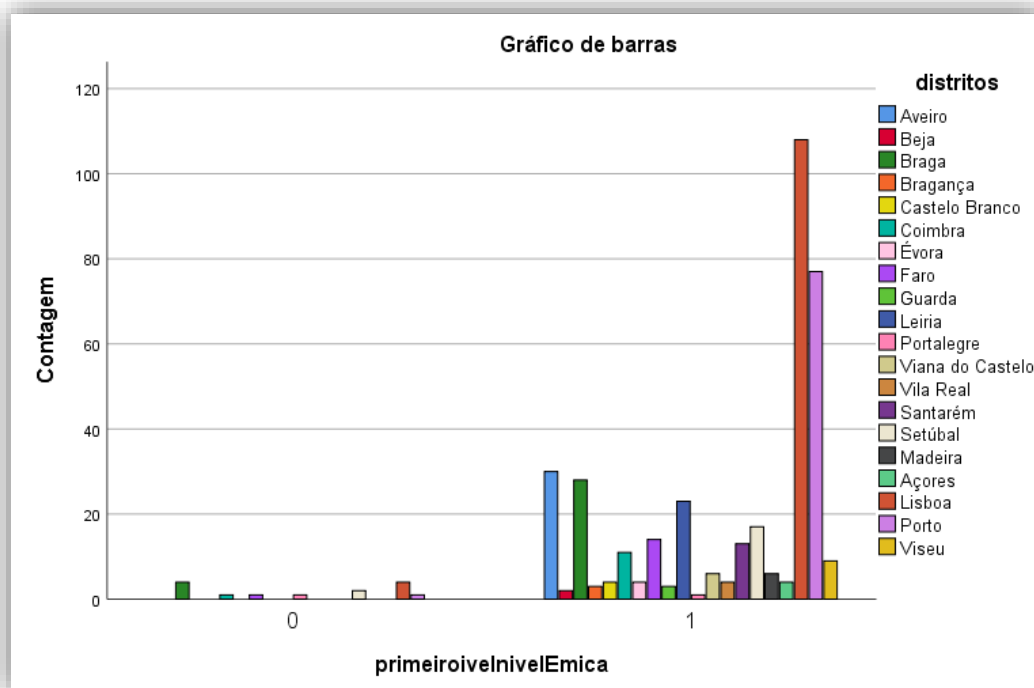


Figura 181-Resultado do cruzamento do primeiro nível do EMICA com os distritos e Regiões Autónomas

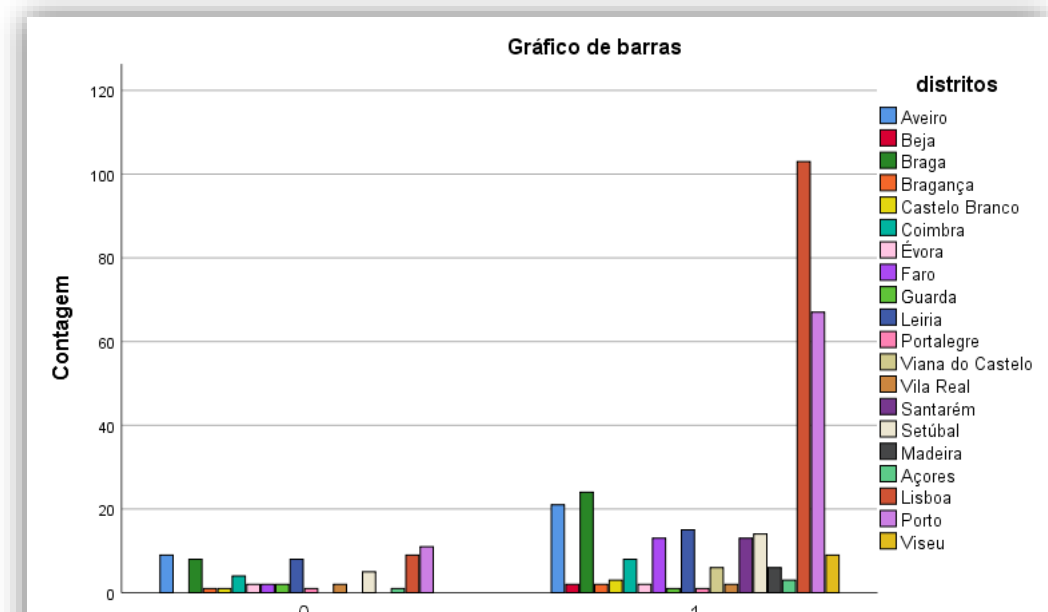
Ao nível do segundo nível, tabela 96, o mesmo ocorre, no entanto já se começam a registar percas de empresas que não conseguiram critérios. Continua o predomínio de Lisboa e Porto, também pelo facto de serem estes os distritos que maior número de empresas cede à amostra. No entanto estes dados podem ser enganadores uma vez que percentualmente há efectivamente distritos com volumes de percas maiores, por exemplo Aveiro neste nível perde um total de 9 empresas, Braga um total de Leiria perde 8, Lisboa 9 e Porto 11.

*Tabela 96 - Resultado do cruzamento do segundo nível do EMICA com os distritos e Regiões Autónomas*

Tabulação cruzada segundo nível Emica * distritos																						
Contagem		distritos																				
		Aveiro	Beja	Braga	Bragança	Castelo Branco	Coimbra	Évora	Faro	Guarda	Leiria	Portalegre	Viana do Castelo	Vila Real	Santarém	Setúbal	Madeira	Açores	Lisboa	Porto	Viseu	Tota
Segundo nível	0	9	0	8	1	1	4	2	2	2	8	1	0	2	0	5	0	1	9	11	0	66
Emica	1	21	2	24	2	3	8	2	13	1	15	1	6	2	13	14	6	3	103	67	9	315
Total		30	2	32	3	4	12	4	15	3	23	2	6	4	13	19	6	4	112	78	9	381

A figura 182 contribui para melhorar de forma efectiva a leitura dos dados enunciados anteriormente, conferindo-lhes uma visualização mais simples e directa.

Ao nível do terceiro nível o mesmo ocorre, no entanto já se começam a registar percas de vulto, um total de 226 empresas não conseguiram crité-



*Figura 182- Detalhe do segundo nível do EMICA*

rios. Registrando-se as maiores percas nos distritos de Lisboa e Porto pelo facto de cederem mais empresas à amostra, mas também distritos como Aveiro, onde mais de metade das empresas não reuniram critérios, Braga exactamente na mesma situação e Leiria, também em distritos com menor representatividade ocorreram estas percas.

Tabulação cruzada terceiro nível Emica * distritos																						
Contagem		distritos																				
		Aveiro	Beja	Braga	Bragança	Castelo Branco	Coimbra	Évora	Faro	Guarda	Leiria	Portalegre	Viana do	Vila Real	Santarém	Setúbal	Madeira	Açores	Lisboa	Porto	Viseu	Tota
terceiro nível Emica	0	20	1	22	1	2	7	3	6	3	14	1	3	2	10	14	5	3	56	48	5	226
	1	10	1	10	2	2	5	1	9	0	9	1	3	2	3	5	1	1	56	30	4	155
Total		30	2	32	3	4	12	4	15	3	23	2	6	4	13	19	6	4	112	78	9	381

distritos	0	1
Aveiro	20	10
Beja	3	1
Braga	22	10
Bragança	3	2
Castelo Branco	4	2
Coimbra	8	5
Évora	4	1
Faro	7	9
Guarda	4	0
Leiria	14	9
Portalegre	3	1
Viana do Castelo	4	3
Vila Real	4	2
Santarém	10	3
Setúbal	14	5
Madeira	6	1
Açores	4	1
Lisboa	57	57
Porto	49	30
Viseu	6	4

Ao nível do quarto nível o mesmo ocorre, no entanto já se começam a registar percas de empresas já que 319 não conseguiram critérios. Neste item sobreviveram 2 empresas no distrito de Aveiro, 4 no de Braga, 3 em Coimbra, 4 em Faro, 6 em Leiria, 25 em Lisboa e 8 no Porto.

Tabela 98-Resultado do cruzamento do quarto nível do EMICA com os distritos e Regiões Autónomas

Tabulação cruzada quarto nível Emica * distritos																						
Contagem		distritos																				Total
		Aveiro	Beja	Braga	Bragança	Castelo Branco	Coimbra	Évora	Faro	Guarda	Leiria	Portalegre	Viana do Castelo	Vila Real	Santarém	Setúbal	Madeira	Açores	Lisboa	Porto	Viseu	
4 nível	0	28	2	28	2	4	9	4	11	3	17	1	5	4	11	18	6	3	87	70	6	319
	1	2	0	4	1	0	3	0	4	0	6	1	1	0	2	1	0	1	25	8	3	62
Total		30	2	32	3	4	12	4	15	3	23	2	6	4	13	19	6	4	112	78	9	381

A figura 184 contribui para melhorar de forma efectiva a leitura dos dados enunciados anteriormente, conferindo-lhes uma visualização mais simples e directa.

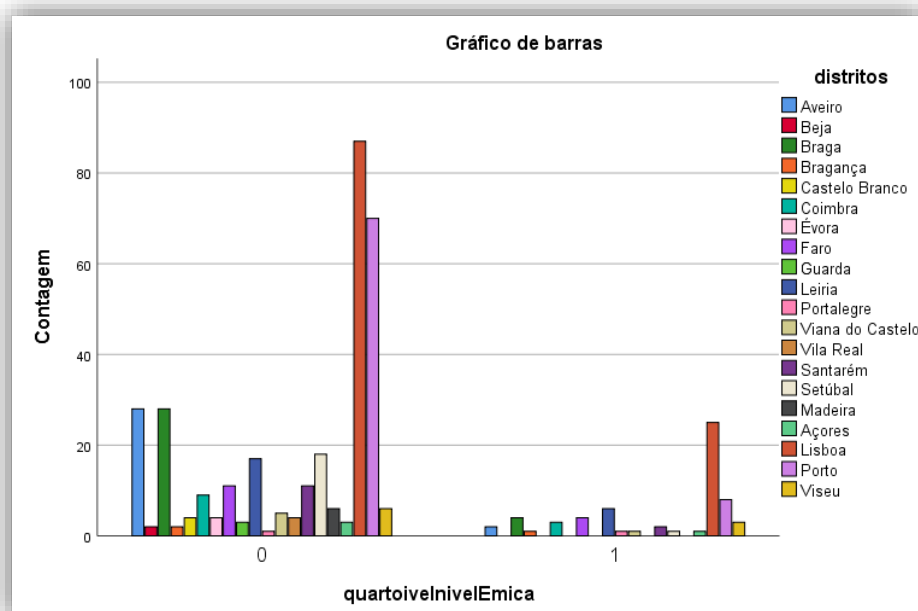


Figura 184- resultados do quarto nível do EMICA por distrito. Fonte: Elaboração própria.

Ao nível ao quinto nível as empresas não detêm websites que reúnam os critérios. Facto pelo qual o valor 1 nem aparece expresso, como se pode observar na tabela 99 e figura 185.

Tabela 99 - Resultado do cruzamento do quinto nível do EMICA com os distritos e Regiões Autónomas

Tabulação cruzada quintonívelEmica * distritos																							
Contagem		distritos																				Total	
		Aveiro	Beja	Braga	Bragança	Castelo Branco	Coimbra	Évora	Faro	Guarda	Leiria	Portalegre	Viana do	Vila Real	Santarém	Setúbal	Madeira	Açores	Lisboa	Porto	Visau		
quintonívelEmica0		30	2	32	3	4	12	4	15	3		23	2	6	4	13	19	6	4	112	78	9	381
Total		30	2	32	3	4	12	4	15	3		23	2	6	4	13	19	6	4	112	78	9	381

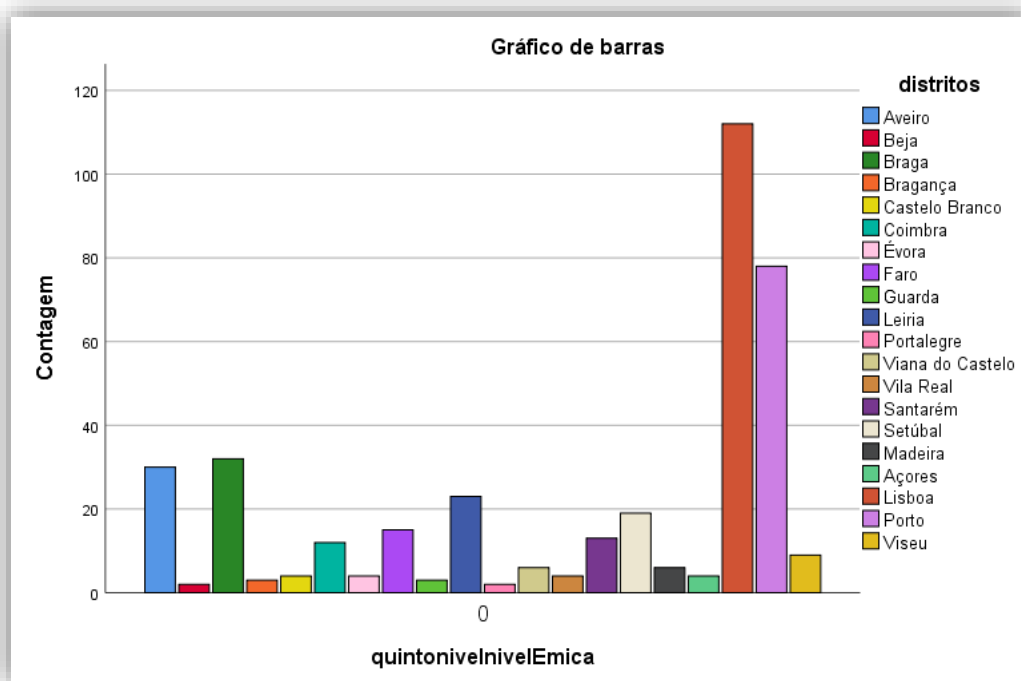


Figura 185- Quinto nível EMICA:Fonte: Elaboração própria

Quanto ao nível ao sexto nível, à semelhança do nível anterior, os websites das empresas que constituem a amostra não detêm websites que reúnam os critérios. Facto pelo qual o valor 1 nem aparece expresso, como podemos constatar na tabela 100 e figura 186.



Em termos de Sectores de Actividade, figura 187, destaca-se no primeiro Nível os Serviços e a Indústria, quanto ao segundo nível o Comércio e a Indústria, no terceiro nível há um predomínio do Comércio e no Quarto nível da Agricultura.

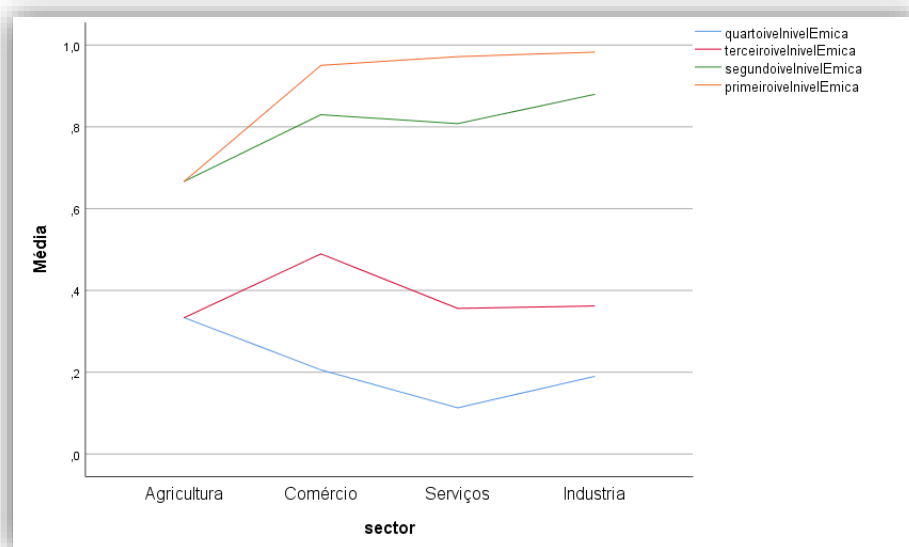


Figura 187-síntese EMICA por Sector. Fonte: elaboração própria

Quanto ao número de empregados, figura 188, destaca-se no primeiro nível as empresas com um número de empregados compreendido entre 50 e 100, seguida das empresas com 150 a 200 empregados e depois as empresas com 200 a 250 empregados.

No segundo nível predominam as empresas com um número de empregados compreendido entre 50 e 100 empregados. Nos terceiros e quarto níveis há um claro domínio das empresas cujo número de empregados oscila entre os 150 e 200 empregados, a registar também nestes últimos níveis os valores muito abaixo de qualquer uma das outras das empresas com um número de empregados compreendido entre os 200 e 250.

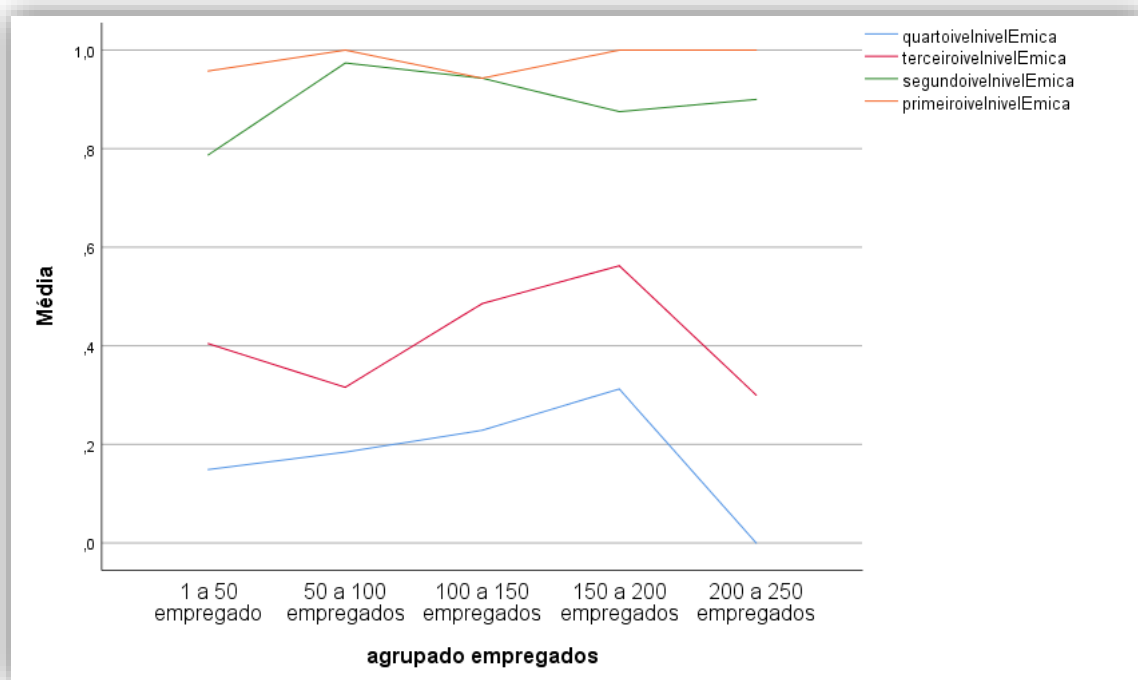


Figura 188-Síntese EMICA por número de empregados. Fonte: elaboração própria

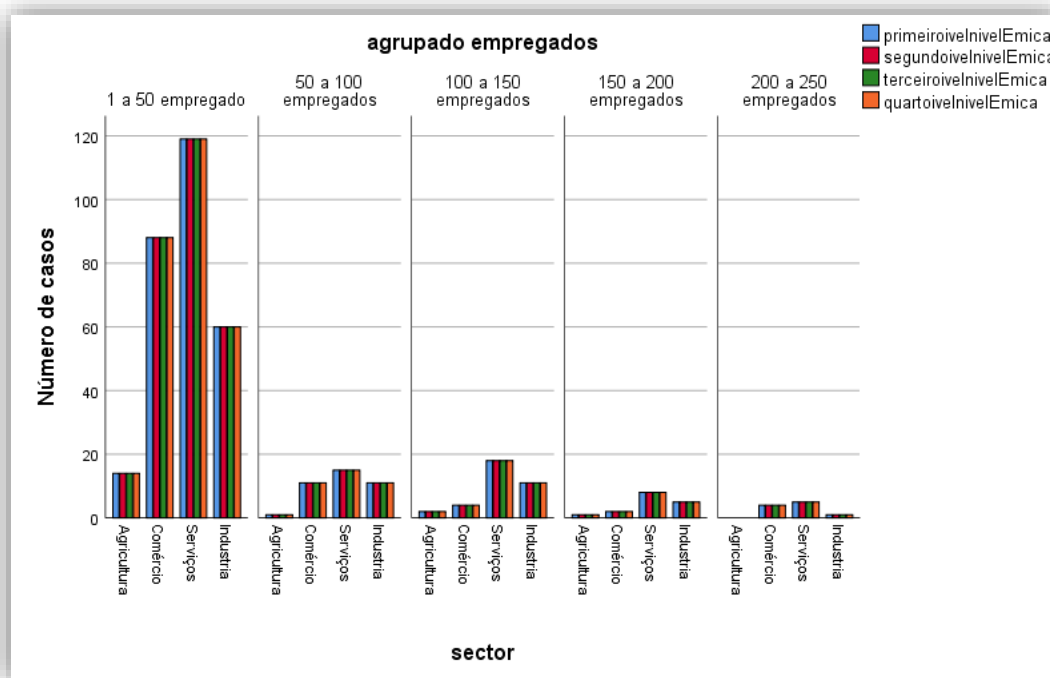


Figura 189- síntese EMICA por sector e número de empregados. Fonte: elaboração própria



Se procedermos ao cruzamento entre o sector e o número de empregados, figura 189, constatamos que ao nível do EMICA o sector serviços é dominante na faixa que se situa entre os 1 e 50 empregados.

Quanto receitas, figura 190, a linha correspondente ao primeiro nível pouco oscila, registando apenas um pequeno decréscimo nas empresas com um volume de negócios entre 1000000 e 1500000.

No segundo nível as prevalecem entre as empresas constantes no mesmo as que movimentam valores entre 1000000 e 1500000€ e as que movimentam entre 150000 a 2000000€.

O terceiro nível é marcado pelo predomínio das empresas que movimentam 150000 a 2000000€. E o quarto nível constituído por empresas que movimentam 3000000 a 5000000€ e movimentam 150000 a 2000000€.

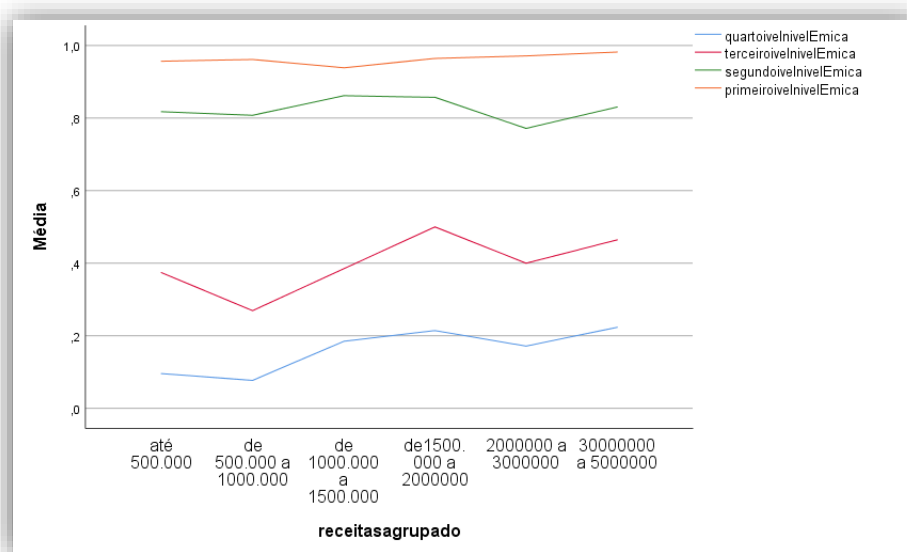


Figura 190 - Síntese EMICA receitas. Fonte: elaboração própria



[illegible]

O presente capítulo destina-se à apresentação das conclusões do nosso estudo, assim como a algumas recomendações para eventuais estudos futuros, tendo em conta as limitações e dificuldades inerentes ao trabalho desenvolvido.

## **7.1 - Resposta aos objectivos de investigação**

No quadro deste trabalho realizamos um percurso caracterizado e direccionado para conhecer a realidade dos websites das pme portuguesas e em que medida os mesmos se enquadram na estratégia de construção de marca das mesmas. Em função dos objectivos enunciados em capítulos prévios deste projecto e, essencialmente após a análise dos resultados obtidos por via da análise de dados.

No respeitante ao objectivo geral, que consistia em: avaliar a capacidade das pme portuguesas para transmitir a sua marca através dos websites. Considera-se que efectivamente que o mesmo foi cumprido uma vez que foi possível conhecer de uma forma mais sustentada a realidade da utilização dos websites por parte da pme portuguesas ao nível da construção da sua marca através da utilização de websites.

No concertante aos objectivos específicos enunciados neste estudo enumeram-se as conclusões referentes aos mesmos:

1. Quanto ao objectivo específico número 1 consistia em: aprofundar a capacidade dos websites como ferramentas de comunicação estratégica ao serviço das Marcas e em conformidade com os resultados obtidos considera-se o mesmo atingido, uma vez que através do estudo realizado foi possível aprofundar o conhecimento pré-existente acerca da construção de marca através dos websites, nomeadamente uma notória debilidade no que concerne à utilização transversal e inequívoca das potencialidades de carácter dialógico disponibilizadas pelo meio digital e como tal susceptíveis de serem integradas nos websites e intervirem de forma decisiva na criação de uma experiência de marca. Neste sentido e respondendo a este objectivo específico, podemos considerar que os websites analisa-

dos de momento, ainda não têm uma grande capacidade que permita que se tornem activos estratégicos importantes ao serviço da construção de marca.

2. Quanto ao objectivo número 2, Conhecer qual o grau de importância atribuída pelas PME nos seus websites ao conteúdo, acessibilidade e à interactividade, foi possível através da abordagem realizada aferir qual o estado actual dos websites das pme portuguesas no que concerne à utilização destes indicadores, de uma forma genérica concluiu-se que à luz dos resultados obtidos a análise realizada às variáveis independentes que integram este estudo são reveladoras efectivamente desta abordagem passiva à comunicação realizada no entorno online. Os resultados obtidos, no quadro estas variáveis, expressos em percentagens, foram os seguintes: a variável independente conteúdo obteve um total de 18%, dos quais à luz da grelha de observação 13% correspondiam à divulgação, e 5% à disseminação de informação. Aqui emerge a primeira extrapolação possível face aos resultados, inclusive a realização desta divisão apresenta também alguma importância a este nível, uma vez que os conteúdos enunciados e agrupados sob a designação do indicador de primeiro nível divulgação compreendiam aquela tipologia de conteúdo onde a empresa procede à sua apresentação e caracterização, nomeadamente a missão, a visão, os valores, a história etc., trata-se assim de conteúdo que pouco ou nada evolui durante o tempo de vida do website, sendo maioritariamente colocado no website aquando o seu lançamento e a não se altera ao longo do ciclo de vida do websites, a não ser por um motivo extremo tipo uma fusão ou uma aquisição da própria empresa, ou uma mudança radical operada ao nível do seu objecto social. Estes indicadores de segundo nível agrupados sob o indicador de primeiro nível divulgação são o reflexo e a expressão daquilo que a empresa efectivamente quer dar a conhecer sobre si. Até pelas suas próprias características estes indicadores militam em páginas estáticas, o seja, páginas que definem explicitamente a marca

apresentadas pela empresa como a como sua missão, visão e valores fundamentais. Geralmente, a frequência de postagens ou alterações ao nível do conteúdo dessas páginas é bem menor e, na maioria das vezes, postada durante o lançamento do site (Roy, Niloy, Sural, Chhaya, & Natarajan, 2019). Por sua vez, os indicadores de segundo nível que emergem agrupados no indicador de primeiro nível disseminação de informação da variável independente conteúdo, tratam-se de conteúdos que com periodicidade são adicionados e alterados, a fim de promover visitas ao website emitindo sinais claros da existência do mesmo, tendo como objetivo primordial disseminar notícias e outras informações que se revelem importantes no quadro das vivências da empresa tentando estabelecer relações com os utilizadores que visem a fidelização dos mesmos. Estes indicadores estão presentes em páginas da web dinâmicas que geralmente compreendem do conteúdo usado para o envolvimento contínuo com o público. Por exemplo as notícias ou press releases, notas para investidores etc. e são publicados em intervalos regulares (Roy, Niloy, Sural, Chhaya, & Natarajan, 2019). A variável independente usabilidade representa em termos percentuais um total de 12%, ficando também patente a necessidade de intervenção a este nível, nomeadamente no que concerne à análise dos sites em termos de navegabilidade que potencie um melhor acesso aos conteúdos, neste sentido intervenções ao nível de uma análise da UX (User Experience) e as consequentes intervenções ao nível da UI (user interface) serão medidas a adoptar a fim de garantir uma melhor performance no que concerne a uma melhor articulação desta variável, potenciando assim que sob perspectiva do utilizador, se opere uma redução da curva de aprendizagem e seja mais fácil e intuitivo não apenas encontrar como aceder ao conteúdo desejado. No respeitante à variável independente interactividade, o valor percentual que expressa esta variável independente é 6%, este valor reflecte baixa exploração das propriedades inerentes aos websites para construir um diálogo com os seus stakeholders por via dos websites. Constata-se assim

que o conteúdo continua a ser a variável predominante nos websites e que é por esta via que as empresas procuram estabelecer relações de confiança com os seus stakeholders, embora a aposta seja na proliferação de um conteúdo mais estático em detrimento de um conteúdo de natureza mais dinâmica. Seria espectável uma maior incidência do conteúdo dinâmico uma vez que é através do mesmo que se operam as estratégias de optimização do conteúdo para os motores de pesquisa, vulgarmente conhecida pela designação de SEO (Search Engine Optimization). A usabilidade apesar de denotar alguma utilização carece claramente de uma maior aposta, pois, o valor é bastante baixo, quanto à interactividade, através da qual se torna possível efectivamente estabelecer diálogo e relações síncronas mediadas por meios digitais a mesma assume níveis de utilização muito baixos. Em termos da variável dependente, ou seja a capacidade estratégica dos websites para integrarem de forma efectiva a estratégia de construção da experiência de marca das PME portuguesas à luz da abordagem realizada, o valor percentual obtido, é de 36%, este valor é também ele revelador do grande manancial de trabalho que subsiste para desenvolver, ao nível de intervenções a realizar ao nível da operacionalização dos indicadores que integram as variáveis independentes para que efectivamente este valor atinja valores mais expressivos. Há assim uma prevalência da variável conteúdo em relação às outras, uma vez que a maioria das empresas disponibiliza informação sobre si própria como a sua história, visão missão, valores, preocupam-se em divulgar a sua marca gráfica nos websites no entanto, quando se trata efectivamente de trabalhar o cliente por via dos recursos interactivos disponibilizado pela web, dialogando com ele efectivamente a situação inverte-se. Estes resultados acabam por ser confirmados pela utilização do modelo EMICA, onde foi possível constatar que efectivamente os websites das PME portuguesas apenas conseguem ser classificados como: baixo nível de qualidade, à luz deste modelo. Isto remete-nos para o objectivo específico número 1, aprofundar a capacidade dos websites como

ferramentas de comunicação estratégica ao serviço das marcas. Ficou patente através da análise realizada que as pme portuguesas de uma forma geral preocupam-se apenas em divulgar informação sobre si próprias, ou seja para utilizar uma linguagem convergente com a utilizada no estudo, as pme portuguesas no seus websites preocupam-se mais com a disponibilização de conteúdos que assentam no que denominamos indicador de primeiro nível da variável independente conteúdo, a divulgação, que obteve um peso de 12% na totalidade dos websites, havendo claramente e menos preponderância do outro indicador de primeiro nível da mesma variável, a disseminação de informação, com um total de 5%. Sendo que a divulgação agrega essencialmente a autoimagem que a empresa tem de si própria, enquanto a disseminação de informação fornece insights que permitem que os stakeholders formulem on going as suas próprias percepções sobre a empresa e consequentemente a imagem. A tipologia de conteúdos mais transversalmente presente são a missão. A visão, os valores, ou seja, conteúdo específico que se prendem com a sua identidade e que por norma são estáticos, pouco ou nada evoluem ao longo do período de existência do website. As pme portuguesas descuram, no entanto mais as vertentes que visam suscitar o interesse dos stakeholders e que como tal exigem actualizações periódicas, que podem e devem ser articuladas a fim de obter por exemplo melhores rankings nos motores de pesquisa. Quanto à usabilidade, nomeadamente ao nível da facilidade de acesso, obteve-se um total percentual de 12%, ficou também patente alguma preocupação das pmes de serem efectivamente encontradas no mundo físico, pois parte dos indicadores de segundo nível aqui plasmados visavam efectivamente essencialmente fornecer contactos. Quanto ao indicador diálogo, correspondente à variável independente interactividade foi o que obteve menos preponderância, apenas 6%. Neste sentido, consegue-se claramente extrapolar haver ainda um grande défice de utilização das propriedades interactivas dos websites para a construção de uma experiência de marca por via da



internet. Abordando estes dados ao nível de expectativas e discrepâncias, podemos considerar que o somatório percentual obtido ao nível das 3 variáveis é de 36%, pelo que, ainda há um longo caminho a percorrer a fim de otimizar estes resultados. Ficou patente um predomínio de indicadores de natureza estática, ou seja, que não requerem retroalimentação é claro que como consequência é muito difícil criar uma experiência de marca desta forma, pois o conteúdo estático perde o efeito de novidade e como tal não potencia a construção de relações que venham a culminar com o engagement. Os websites de certa forma são similares a uma planta, têm raízes que a sustentam têm a planta propriamente dita que se assume como a parte visível, mas, tal qual como uma planta têm de ser cuidados para que floresçam e deem frutos. Se uma planta não for cuidada e mantiver apenas as características inerentes à sua génese vai acabar por secar, com os websites processa-se exactamente da mesma forma.

3. Quanto ao objectivo número 3, conhecer os sectores de actividade que melhor utilizam os seus websites estrategicamente, que consistia em identificar o nível de maturidade dos websites das PME portuguesas para a transmissão das suas marcas, podemos considerar que os websites das PME portuguesas são predominantemente de baixo nível de qualidade, situando-se maioritariamente no nível à luz do modelo EMICA, conseguido alcançar apenas o estágio 1 desta escala, a promoção baseada na web, salienta-se ainda apenas 62 empresas conseguiram atingir a fase 2 , interactividade alta, não superando nenhum website qualquer uma das fases que se seguem. No quadro desta análise constatamos que o nível de maturidade é muito baixo e, que a fim de o melhorar há necessidade de uma maior aposta nos websites como ferramenta efectiva de comunicação ao serviço da construção de uma experiência de marca. Efectivamente os websites das PME portuguesas

ainda não têm o grau de maturidade necessária para intervir no processo estratégico da construção e marca. Não podemos considerar que os websites estejam num grande grau de total imaturidade, pois começam a apresentar características actuais, por exemplo é surpreendente a quantidade de websites que já são responsivos, no entanto ainda há muitos websites baseados em tecnologias obsoletas e bastantes que incluem por exemplo a tecnologia Flash que limita por exemplo uma utilização e optimização fluida dos mesmos a diversos níveis. Cingindo-nos apenas aos resultados os websites das PME portuguesas à luz de ambas as grelhas de observação apresentam grandes debilidades, no entanto a fim de responder a este enunciado considero que o EMICA responde eficazmente, os websites das PME portuguesas têm baixo nível de qualidade. Os resultados obtidos ao nível do EMICA constatamos que os dois últimos níveis deste modelo ficaram desertos e das 381 empresas apenas 62 conseguiram atingir a fase 2 – Interactividade Média, facto pelo qual o baixo nível de qualidade prevalece. No quadro actual e a fim de potenciar a construção de uma identidade de marca torna-se necessário efectivamente um diálogo permanente com os stakeholders e para esse fim os níveis de interactividade e os fluxos de comunicação têm de ser multidireccionais facto que não ocorre. Neste sentido há uma necessidade de consolidar uma maturidade funcional dos websites que permita potenciar que os mesmos efectivamente intervenham de forma activa no processo de construção de uma identidade de marca, além disso as características interactivas e colaborativas da internet permitem que as pessoas procurem e partilhem conteúdos sobre os seus interesses de modo bastante prático, conferindo-lhes o poder de expressar as suas opiniões, conhecimentos e experiências sobre qualquer assunto (Adamson, 2008). Decididamente, pelos valores obtidos, constata-se haver muito trabalho ainda pela frente para que os websites atinjam uma maturidade funcional que lhes permita construir uma marca no entorno online, neste sentido podemos considerar que os websites das PME portuguesas ainda não

atingiram de forma transversal e inequívoca o índice de qualidade que lhes permita construir por esta via a sua marca.

4. Quanto ao objectivo número 4, conhecer que sectores de actividade utilizam melhor os seus websites estrategicamente, constatamos ser o sector da agricultura aquele cujos websites estão dotados de mais funcionalidades e que paralelamente apresentam uma maior maturidade, como tal estão dotados de maiores potencialidades para construir uma marca. No entanto há que salvaguardar que as empresas que integram a amostra e desenvolvem actividade neste sector estão maioritariamente ligadas à produção vinícola e, que como tal, paralelamente à actividade principal desenvolvem também actividades que se caracterizam por uma hibridação de sectores, desenvolvendo paralelamente actividade ao nível do turismo, da restauração e comercializando também os seus produtos de forma directa, neste sentido, a actividade principal apresenta claramente incursões nos sectores de comércio e serviços, complementando assim toda a experiência emergente da actividade principal.

## 7.2 - Resposta aos pressupostos de investigação

No que concerne aos pressupostos de partida que enunciámos aquando o início do estudo, também se pretende aferir em que medida os mesmos se confirmaram ou não por via de todo o processo tendente à obtenção de resultados. Tendo em linha de conta os resultados obtidos constatamos que no concetante ao primeiro enunciado:

1. **Os websites das PME portuguesas não têm o grau de maturidade e qualidade ao nível de conteúdo que permita construir uma identidade de marca;**

Enunciado validado, efectivamente os websites das PME portuguesas ainda não maturaram transversalmente o necessário para se tornarem um elemento interventivo no processo estratégico da construção de marca e consequentemente da criação de valor para as pme. Os resultados expressos pelo EMICA respondem eficaz e taxativamente, os websites das PME portuguesas apresentam um baixo nível de qualidade, uma vez que não dotaram os seus websites de características que permitam que a experiência de marca dos seus utilizadores online seja efectivamente uma experiência memorável e como tal, susceptível de contribuir para a criação ou consolidação de uma experiência de marca efectiva. Fica latente a necessidade das empresas permitirem aos stakeholders que de alguma forma sejam elementos activos na construção da sua presença online.

2. **Os websites se assumem-se como um veículo potenciador da construção de relações através da interactividade, mas não em grau suficiente para transmitir e criar uma marca.**

Enunciado validado, uma vez que os websites das PME portuguesas mostram-se um pouco avessos à sincronia, à personalização e ao controlo activo por parte dos utilizadores, há portanto, uma certa aversão ao uso da interactividade.

Os níveis de interactividade à luz dos resultados obtidos são bastante baixos. Se no resultado da primeira grelha a interactividade dos websites se situou

nos 6%. À luz do EMICA, apenas um total de 62 websites conseguiram atingir o nível médio de interactividade.

Há efectivamente uma necessidade de implementar mais funcionalidades interactivas que permitam que o utilizador intervenha activamente no website potenciando-se assim o estreitamento de relações que consequentemente se revelem decisivas no quadro da construção da uma comunicação dialogante que potencie a construção de uma experiência de marca por via dos canais digitais.

Nos websites analisados há uma preocupação latente por parte das PME em facilitar o acesso à localização do seu espaço físico, disponibilizando moradas físicas e localização do mesmo através de mapas.

Não havendo, portanto, um desprendimento daquilo que é o espaço físico e como tal, a forte presença de indicadores como a disponibilização da morada física e a disponibilização do telefone como contacto.

A mudança de um paradigma físico para um paradigma digital tem causado problemas diversos, no que concerne à resistência à mudança e também no respeitante à adequação das mensagens ao meio disponibilizado pela internet atendendo às próprias características do mesmo. Neste sentido uma migração das organizações para o digital deve ser ponderada de forma a não ignorar as expectativas do utilizador e proporcionar-lhe uma boa experiência a fim de garantir uma imagem positiva. A digitalização dos conteúdos assumiu-se como uma problemática por vezes quase irresolúvel, pois os websites apesar das suas potencialidades no que concerne a todo um constructo baseado na estratégia, por vezes resumem-se em termos de utilização a desempenhar as mesmas funções que teria um catálogo impresso, sendo assim menosprezadas as vantagens interactivas intrínsecas ao meio.

As PME portuguesas não utilizam de forma transversal e inequívoca os recursos interactivos potenciados pela internet para promoverem o engagement dos seus públicos. Há alguma utilização, no entanto não é algo que possa ser considerado transversal, tanto que quando se procede a esta análise as vertentes direccionadas para a comunicação síncrona e para a efetivação de modelos de negócio são parcas e pouco significativas no quadro do todo.

### **3. O tamanho das PMEs determina o nível de desenvolvimento dos websites como instrumentos de comunicação estratégica**

Enunciado não validado, apesar de estatisticamente existir uma ligeira significância, no entanto não se pode afirmar isto de forma taxativa, neste sentido, o número de empregados não influi directamente na qualidade dos websites, uma vez que como é observável estatisticamente, não é o grupo com maior número de empregados que consegue chegar mais longe na escala EMICA. O número de empregados revela-se de extrema importância não apenas pelo facto de ser possível classificar as PME através do número de empregados, mas também pelo facto de desta forma ser perceptível se efectivamente empresas com mais mão de obra disponível alocam recursos para a dinamização do website ou não.

Em termos de número de empregados as empresas que obtiveram scores mais elevados têm um número de efectivos entre os 150 e os 200 empregados, ou seja, há um grupo que se situa imediatamente a seguir, logo não são as maiores em termos de efectivos. Quanto a receitas, as empresas que têm um volume de negócios entre o 1000000 e 1,500000 conseguem obter melhores scores os restantes dois últimos níveis de análise.

Apesar de estatisticamente existir uma ligeira significância, não se pode afirmar isto de forma taxativa, o número de empregados não influi directamente na qualidade dos websites, uma vez que como é observável estatisticamente, não é o grupo com maior número de empregados que consegue chegar mais longe na escala EMICA.

#### **4. Os sectores de actividade determinam o uso estratégico que se faz dos websites**

Enunciado não validado. A este nível, partir-se-ia sempre do princípio de que o sector do comércio fosse efectivamente o mais activo, no entanto, no quadro desta questão os resultados revelam que o sector Agrícola é efectivamente aquele que melhor usa estrategicamente os websites, são efectivamente websites deste sector que conseguem obter a classificação mais elevada ao nível do modelo EMICA.

Estes resultados encontram explicação à luz da inclusão neste sector de empresas de vinicultura que apesar da sua actividade principal, militar neste sector realizam actividades transversais a outros sectores, nomeadamente incursões ao nível de actividades turísticas e comerciais como forma de alavancar toda a produção tornando o seu produto muito mais do que apenas um produto, mas sim toda uma experiência associada ao mesmo. Neste sentido este resultado explica-se à luz da miscigenação de sectores de actividade.

#### **5. Os websites das PME de regiões mais desenvolvidas têm um grau de maturidade e desenvolvimento superior aos websites das PME de Regiões periféricas.**

Enunciado validado, uma vez que com a análise dos scores, tornou-se possível identificar que empresas conseguem obter um melhor score nas diversas fases do EMICA. Com esta análise é possível constatar que de uma forma geral as empresas que obtêm melhores performances situam-se geograficamente nos Grandes centros urbanos, Lisboa e Porto respectivamente. No entanto há que ter também em linha de conta serem estes os estratos que tinham maior número de empresas em análise, onde a densidade populacional é muito, mas muito maior, se analisarmos os gráficos apresentados é possível identificar um padrão onde podemos observar picos em zonas com maior densidade populacional e como tal com maior índice de desenvolvimento. No entanto também há websites com o mesmo nível em regiões periféricas, no entanto a crueldade dos números absorve-os claramente em termos de expressão.

**6. Os websites das PME com mais recursos económicos superiorizam-se relativamente ao de PME com menores recursos económicos, no que diz respeito à utilização dos websites para transmitir a sua marca**

Enunciado não validado, efectivamente não são as PME com mais recursos económicos alcançam melhores resultados, mas sim o das PME com um volume de facturação entre os 1.000 000 e 1.500.000, havendo, portanto, mais três grupos acima. Não há assim uma relação entre os recursos económicos e os websites.

Nos resultados obtidos não podemos afirmar taxativamente que isto aconteça. Uma vez que as empresas com maior autonomia financeira a este nível não conseguiram afirmar a sua supremacia.

Sintetizando os resultados, do estudo, a amostra em estudo é composta por um total de 381 PMEs Portuguesas com website, constantes na base de dados SABI. Estratificadas pelos diversos distritos e Regiões autónomas em função da estratificação implementada.

A análise dos websites das PME portuguesas revelou que os mesmos continuam a ser abordados e assumidos como um produto que intervém essencialmente no quadro do paradigma publicitário, ou seja é lançado num determinado período de tempo e é tratado como se de um produto impresso se tratasse, ou seja prevalece o conteúdo estático, quando se observam indicadores onde se espelha a adição de mais conteúdo que potencie a obtenção de uma melhor classificação nos motores de pesquisa e consequentemente a sua utilização para fins estratégicos os resultados obtidos começam claramente a fraquejar.

De uma forma geral, concluiu-se que muito trabalho há a fazer no quadro dos websites das PME portuguesas, pois segundo esta classificação os mesmos ainda não atingiram um estado de maturidade funcional que lhes permita efectivamente transitar da utilização dos mesmos como mero suporte de informação para uma ferramenta estratégica que potencie a criação de relações.

A aplicação do modelo EMICA permitiu de alguma forma validar os resultados, assim como constatar a imaturidade latente inerente aos websites das PME portuguesas, efectivamente os websites das PME portuguesas ainda não atingiram uma fase de maturidade que permita a sua utilização efectiva como



um instrumento estratégico potenciador de mais valias competitivas através de uma comunicação de carácter dialógico efectiva.

Com a análise dos scores, tornou-se possível identificar o perfil das empresas que conseguem obter um melhor score nas diversas fases do EMICA. Com esta análise é possível constatar que de uma forma geral as empresas que obtêm melhores performances situam-se geograficamente nos distritos de Lisboa e Porto., ficando patente a hegemonia dos grandes centros urbanos. Quanto a uma análise em conformidade com o sector das empresas, os níveis mais elevados são ocupados por empresas do sector agrícola. Em termos de número de empregados as empresas com scores mais elevados têm um número de efectivos entre os 150 e os 200 empregados. Quanto a receitas, as empresas que têm um volume de negócios entre o 1000000 e 1,500000 conseguem obter melhores scores nos dois últimos níveis de análise. A partir dos scores tornou-se possível efectivamente filtrar as empresas e classificar a sua performance na web através dos seus websites, A aplicação deste modelo permitiu concluir que das 381 empresas que constituíam a amostra inicial apenas 367 tinha critérios para figurar no primeiro escalão do EMICA, 315 no segundo, 155 no terceiro e 62 no quarto, ficando do quinto e sexto escalões desertos porque não existiam empresas que cumulativamente reunissem os critérios para que aí pudessem figurar. Em conclusão e segundo o modelo os websites das PME portuguesas melhor classificadas, ou seja, as que atingiram os 4 níveis encontram-se classificados no Estádio 2 do EMICA, ou seja, a prestação de informações de serviços e com um nível de qualidade Baixo. Concluiu-se também, que apesar da grande preponderância dos websites das empresas dos grandes centros urbanos, uma vez que o estrato a que pertencem é constituído por um maior número de empresas, em termos gerais além do número parece não haver uma diferença muito significativa entre os websites propriedade de PME de zonas mais desenvolvidas e os de zonas com menor índice de desenvolvimento. No caso concreto das correlações entre o número de empregados e os Scores obtidos encontramos valores estatisticamente significativos, no entanto com uma magnitude de associação baixa, uma vez que se situa entre o intervalo compreendido entre 0,1 e 0,3.

### 7.3 - Conclusões de carácter descritivo

As PME's também são as pedras basilares do entorno empresarial português, cada PME tem especificidades e configurações únicas que funcionam como elementos que a distinguem inequivocamente de outras, sendo também esta tipologia de empresas a predominante no contexto europeu e mundial. No entanto, o próprio estatuto inerente às PME pode ser factor condicionador no que concerne ao investimento em campanhas publicitárias muito ambiciosas e economicamente difíceis de suportar, no entanto e apesar do ambiente online abrir novas possibilidades e horizontes, potenciando que com um investimento com valores comportáveis, atendendo ao baixo custo do meio, a possibilidade de competir pelo mercado com empresas de maior dimensão. Os meios mudaram, generalizaram-se e como tal o custo é cada vez mais residual. É neste sentido que o website se assume como peça central da comunicação da empresa.

No quadro deste estudo podemos concluir que:

- 1) No contexto actual o Website assume-se já como uma ferramenta que unanimemente é aceite pelas PME portuguesas constantes desta análise, no entanto o potencial que a mesma tem está subaproveitada, no que concerne a uma utilização mais estratégica do mesmo como um instrumento que potencie e estimule a comunicação dialógica entre empresas e stakeholders, potenciando assim a que o website seja uma mais valia efectiva para as empresas. Neste sentido, pode-se considerar que efectivamente os websites ainda não atingiram um nível de maturidade funcional que permita efectivamente a sua utilização num contexto mais estratégico, este factor pode ser reflexo de questões inerentes às próprias empresas e aos próprios profissionais que embora tenham já interiorizado o potencial da web em termos de divulgação de um produto ou serviço, ainda não abordaram a web como instrumento estratégico que potencia a construção de relações efectivas e duradouras potenciadoras de mais valias competitivas, está assim implícito que muito trabalho há a fazer neste contexto.

- 2) Há uma correlação moderada entre o número de profissionais ao serviço das PME e os websites, no entanto verificou-se que uma PME pode ter um maior número de empregados e não conseguir disponibilizar um website potenciador de um estilo de comunicação que transcenda a mera divulgação. Podemos considerar na Internet as PME de menor dimensão em termos de número de efectivos, sedeadas em qualquer ponto do país têm tantas condições de competir no mercado online como outras de maior dimensão e situadas em regiões mais favorecidas. O website, tendo em linha de conta o volume de custos associados ao desenvolvimento e manutenção do mesmo, assume-se como o antídoto para potenciar a competição entre empresas que não têm meios para competir a outro nível com empresas com maiores recursos. Neste sentido esta análise já aponta um caminho a seguir, ou seja, avançar em direcção à utilização efectiva das potencialidades da Internet a fim de construir relações mais sólidas e duradouras com os seus públicos, potenciadoras de inegáveis mais valias.
- 3) As PMEs observadas no quadro deste estudo focam a sua abordagem on-line numa perspectiva ainda muito embrionária. Pois não há uma utilização efectiva das potencialidades interactivas da internet para através das mesmas e de forma directa potenciar a construção de uma relação directa e dialogante com os seus públicos que culmine num engagement efectivo. Persistindo apenas o telefone como elemento de comunicação síncrona, perdendo assim as potencialidades inerentes a este estilo de comunicação potenciada pelo meio. O endereço postal e o e-mail continuam a ser as formas de comunicação assíncrona predominantes. Tendencialmente começam a emergir nas redes sociais já com alguma expressão a presença das PME, no entanto a opção de tentar plasmar uma loja física no entorno online permanece, formas de contacto com a empresa, mas também a utilização dos recursos interactivos do meio a fim de fidelizar públicos ainda carece de muito tempo de amadurecimento. As vendas online já são uma realidade, no entanto o e-commerce é abordado como se de uma montra se

tratasse, ali está o produto à espera de que o cliente o leve, não há uma aposta mais clara e que permita fomentar o diálogo potenciador do engagement.

Este estudo permite de alguma forma apontar o caminho por onde as empresas devem seguir a fim de potenciar a sua inclusão num contexto de mercado caracterizado cada vez mais por uma digitalização de carácter dogmático uma vez que implica a própria sobrevivência das empresas, neste sentido, não se pode apenas despejar um website na internet e esperar que o mesmo floresça, a analogia é similar ao plantar uma árvore, que tem de ser plantada, seguidamente regada e cuidada para que à posteriori dê fruto.

Na web é exactamente a mesma coisa, é necessário disponibilizar o site, potenciar o seu crescimento de acordo com enunciados estratégicos que permitam, estabelecer diálogo com os clientes, percebê-los, satisfazê-los para que se criem gradualmente relações que culminem com o engagement.

A fim de atingir este estado, numa primeira instância há que divulgar o website e começara potenciá-lo, aproveitando em pleno recursos disponibilizados pelo meio no que concerne à interactividade e, gradualmente ir aperfeiçoando todo o processo, realizando actualizações periódicas, disponibilizando conteúdo e realizar ajustes e em termos de questões emergentes como o SEO (Search Engine Optimization) e a criação de conteúdos com maior potencial de engagement. E claro, monitorizar o processo de acordo com as ferramentas disponíveis para ao efeito, para que tudo seja realizado de forma sustentada. Ainda há uma prevalência da comunicação de carácter comercial unidireccional em detrimento de uma comunicação de carácter estratégico dialógica e multidireccional que permita a construção de uma experiência de marca efectiva se realize também no entorno online e que desta forma influa de modo decisivo na optimização e consolidação de modelos de negócios, alguns deles com sucesso no meio offline.

No quadro de enunciação inerente a este trabalho, ou seja, compreender se as PME portuguesas e se utilizam os seus websites para construir a sua marca e qual o nível de maturidade do tecido web, constatou-se que:

A baixa maturidade dos websites reflecte que os mesmos ainda não são utilizados no sentido de construir uma experiência de marca efectiva.

Os modelos de avaliação usados permitiram chegar a conclusões diversas em termos das unidades de análise relativas a cada indicador, a primeira análise realizada permitiu analisar em termos gerais em que medida o conteúdo, a usabilidade e a interactividade estão presentes nos websites da PME portuguesas, a abordagem seguinte caracterizada pela aplicação do modelo EMICA, permitiu aferir em que estado de evolução se encontram os mesmos websites, tendo-se concluído que efectivamente ainda estão num nível que não é bom. Por este facto há uma grande necessidade de melhoria contínua que permitirá que os mesmos evoluam no sentido de fortalecer a sua marca. Esta análise reflecte os pontos a incidir no sentido de direccionar estes websites para uma melhoria contínua, e para obter essa melhoria, a exploração da componente da interactividade tem de ser uma realidade., uma vez que esta propriedade é o factor essencial no que concerne ao estabelecimento de um diálogo efectivo, que possibilite o entendimento mútuo entre as partes envolvidas e consequentemente o engagement.

Nesta perspectiva e tendo em linha de conta o objectivo enunciado no quadro deste projecto, aferir em que medida os websites das PME são veículo da comunicação de marca das PME e se há um objectivo estratégico enunciado no quadro da utilização dos mesmos. Constatamos que efectivamente as PME não utilizam todas as potencialidades inerentes às tecnologias de Internet nos seus websites e encontramos-nos perante uma utilização dos mesmos que se cinge quase na integra à divulgação de conteúdo sobre a empresa e não à construção de uma relação de proximidade com os stakeholders que permita uma construção efectiva da Marca. Este é um processo que requer maturação que permita um crescimento geral dos websites que os permita transitar de um suporte meramente publicitário, onde a abordagem realizada é consonante com a dos media tradicionais ou seja, onde se parte do pressuposto que o utilizador é o sujeito passivo, para uma estratégia assente nos enunciados dos novos media, onde há multidireccionalidade nos fluxos de informação e uma participação efectiva do utilizador na construção/ evolução do conteúdo inerente ao website potenciada pela interactividade, desta forma os públicos tornam-se elementos activos em todo o processo de construção de marca.

Assim, os conteúdos que emergem com menor frequência são aqueles que implicam a realização directa de uma acção ou a prestação de um serviço

online, as PME portuguesas a este nível continuam muito centradas na lógica do espaço físico, não estando assim marcadamente presente uma forma de efectuar digitalmente o acesso a produtos ou serviços dos métodos de negócio no entorno online. Os websites continuam a ser assumidos como um produto inerente a técnicas publicitárias e não um instrumento estratégico para construir relações, para realizar negócios no mundo digital ou para construir uma marca.

#### **7.4 - Limitações do Estudo**

Apresentamos, em seguida, algumas das dificuldades sentidas durante a execução deste estudo e que consideramos importante mencionar:

- De acordo com os objectivos iniciais deste estudo, estava previsto que a amostra tão exaustiva quanto possível e segmentada em função do peso de cada unidade de análise para que se pudesse proceder à utilização de métodos estatísticos a fim de conseguir obter uma amostra estatisticamente representativa do universo estatístico em estudo. Numa primeira instância, detectaram-se erros na base de dados que provocaram uma grande derrapagem em termos temporais, esta correcção de erros inerentes à própria base de dados SABI, revelou-se uma tarefa complexa, desgastante e com grande consumo de tempo, uma vez que a correcção teve de ser feita de forma manual, pois tratava-se de agrupar as localidades aos distritos.
- Outro aspecto a referir consistiu na investigação realizada em termos estatísticos a fim de obter uma amostra estatisticamente significativa, houve uma perda de tempo a ler a reler e a perguntar como criar uma amostra estratificada exequível e estatisticamente significativa.
- A multidimensionalidade dos websites como instrumento de estudo assumiu-se também como uma limitação, uma vez que durante o estudo foram frequentes as dispersões para abordagens que nada acrescentavam ao estudo.

- O Estudo realizou-se com um intervalo de confiança de 95%, sendo os seus resultados fiáveis, no entanto trata-se de um entorno mutável onde cada caso é um caso e podem emergir alterações significativas a qualquer momento que influam nos resultados.
- Estudos desta natureza potenciam efectivamente detectar fragilidades e apontar um caminho que permitam às empresas trilhá-lo a fim de conseguirem obter mais valias, especialmente se a abordagem for mais focalizada, ou seja em unidades territoriais de menor dimensão, potenciando assim de uma forma mais próxima a implementação de funcionalidade conducentes à materialização efectiva das mais valias.

## 7.5 - Recomendações para futuros estudos

A metodologia utilizada permite aferir qual o quadro geral, no entanto, particularizar os casos ou unidades assume-se como algo difícil, considero que futuros estudos se devem direccionar efectivamente para universos estatísticos menos amplos a fim de gerar ganhos inerentes.

A fim de enunciar recomendações futuras para que posteriores estudos possam satisfazer ainda mais as pretensões relacionadas com esta área de investigação, considera-se importante salientar as seguintes recomendações:

- Repensar a utilização da SABi para estudos sobre o panorama empresarial português, uma vez que contém muita questão dúbia que efectivamente obrigará a muito trabalho suplementar.
- Realizar uma abordagem a unidades territoriais de menor dimensão, neste caso concreto aos distritos, tentando assim uma maior exaustividade na amostra e conseguir precisar em cada unidade territorial ou sector de actividade as intervenções a realizar de uma forma mais precisa e direccionada.
- Consideram-se também pertinentes a realização de modificações ao instrumento de medida, a fim de potenciar uma análise mais

concreta de alguns ítems, nomeadamente ao nível de complementaridades com redes sociais ou outras formas de comunicação complementares usadas pela organização, desta forma, com uma amostra mais concentrada seria possível adicionar dados e complementar a análise com questões intrínsecas ao próprio ambiente físico das organizações.



# BIBLIOGRAFIA

- Aagesen, P. T., & Heyer, C. (2016). Personality of Interaction: Expressing Brand Personalities Through Interaction Aesthetics. *CHI '16 Proceedings of the 2016 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, (pp. 3126-3130).
- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity - Capitalizing on the value of a brand name*,. New York: The Free Press.
- Aaker, D. (1994, winter). Building a Brand:The Saturn Story. *California Management Review*, 36 n.º2, pp. 114-133.
- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. (2017). *Brand Equity vs. Brand Value*. Retrieved 8 5, 2017, from <https://www.prophet.com>:  
<https://www.prophet.com/thinking/2016/09/brand-equity-vs-brand-value/>
- Aaker, D. A. (1994, 3). Capitalizar el valor de la Marca,. *Harvard DEUSTO Business Review*, 61, pp. 62-76.
- Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (1999). Building Brands without Mass Media. *Harvard Business Review on Brand Management*, 22, pp. 1-22.
- Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (1999, Nov-Dec). The lure of global branding. *Harv Business Review*, 77 n.6, pp. 137-44.
- Aaker, J. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal Of Marketing Research*, 34, pp. 347-356. .
- Aaker, J. (1999). The Malleable Self: The Role of Self-Expression in Persuasion,. *Journal of Marketing Research*,, 36(45-57.).

- Aaker, J. L. (1999). The Malleable Self: The Role of Self-Expression in Persuasion. *Journal of Marketing Research* , 36 -1.
- Abbagnano, N. (1998). *Dicionário de filosofia* (2 ed.). São Paulo: Martins Fontes.
- Abdullah, M., & Bakar, b. (2000). *Small and Medium Enterprise in Asian Pacific Countries* (Vol. 2). Huntington, NY:: Nova Science Publishers Inc .
- Abdullah, Z., Nordin, S. M., & Aziz, Y. A. (2013, 5). Building a unique online corporate identity. *Marketing Intelligence & Planning*, 35, pp. 451-471.
- Abreu, J. P. (2002). *Museus, Comunicação e Identidade Visual Para uma Análise e Caracterização da Comunicação dos Museus Portugueses*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Adamson, A. P. (2008). *Branddigital: simple ways top brands succeed in the digital world*. . NY: Palgrave : Macmillan.
- Adler, A. (1967). *A ciência da natureza humana*. Companhia Editora Nacional. .
- Adolpho, C. (2012). *Os 8 P's do Marketing Digital: O guia estratégico do marketing digital*. Lisboa: Texto Editores.
- Afonso, C. (2016). Marketing Digital: A importância da estratégia integrada. In J.Remondes. Viseu: Psicosoma.
- Agarwal, R., & Venkatesh, V. (2002). Assessing a firm's Web presence: A heuristic evaluation procedure for the measurement of usability. *Information Systems Research*, 13, pp. 168-186.
- Agarwal, R., & Venkatesh, V. (2002, 2). Assessing a firm's Web presence: A heuristic evaluation procedure for the measurement of usability. *Information Systems Research*, 13 , pp. 168-186.
- Ageeva, E., Foroudi, P., Melewar, T., Nguyen, B., & Dennis, C. (2019). A Holistic Framework of Corporate Website Favourability. *Corporate Reputation Review* .

- Agostinho, P. F. (2013). Marketing de Experiências Marketing de Experiências Comunicar Emoções e Sensações através de Experiências. *Intercom*, pp. 18–33.
- Ahmad, S. (2005). *Globalização e Marcas*. Lisboa: Actual Editora.
- Akrimi, Y., & Khemakhem, P. .. (2014, 3). An Analysis of Perceived Usability, Perceived Interactivity and Website Personality and their effects on Consumer Satisfaction. *International Journal of Management Excellence*, 2, pp. 227-236.
- Akrimi, Y., & Khemakhem, P. R. (2014). An Analysis of Perceived Usability, Perceived Interactivity and Website Personality and their effects on Consumer Satisfaction. *International Journal of Management Excellence*, 3, pp. 227-236.
- Alhudaithy, A. I., & Kitchen, P. J. (2009, 1). Rethinking models of technology adoption for Internet banking: The role of website features. . *Journal of Financial Services Marketin*, 14, pp. 56-69.
- Aljazzaf, Z. P., & Capretz, M. A. (2017). Online Trust: Definition and Principles. . *The Fifth International Multi-Conference on Computing in the Global Information Technology (ICCGI 2010)* (pp. . 20-25). Valencia, Spain: ICCGI. doi: <https://doi.org/10.1109/ICCGI.2010.17>
- Allaire, Y. F. (1984, 3). Theories of organizational culture, . *Organization Studies*, 15, 193-226.
- Allan, M. (2004). Place Branding. “AGENDA”, a magazine for local economic development in the UK.
- Alloza, A. (2002). La gestión estratégica de la marca. In J. Villafañe, *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica* (p. 223.). Madrid: Pirâmide.

- Alloza, A. (2008, 4). Brand engagement and brand experience at BBVA, the transformation of a 150 years old company. *Corporate Reputation Review*, 11, pp. 371-379.
- Allport, G. W. (1966). *Personalidade: padrões e desenvolvimento*. Editora Herder.
- Almeida, F. (2010). *Ética, valores humanos e responsabilidade social das empresas*. Cascais: Princípia.
- Almeida, V. (2003). *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Áreas Editora.
- Alonso, R. (1993). Imagen de marca. (Identidade Corporativa).
- Alvesson, M. (1990). Organization: From substance to image? *Organization Studies*, 11, pp. 373-94.
- Alvesson, M. (1994, 4). Talking in organizations: managing identity and impressions in an advertising agency. *Organization Studies*, 15, pp. 535-563.
- Alvesson, M. (1994). Talking in organizations: Managing identity and impressions in an advertising agency. *Organization Studies*, 15(4), pp. 535-563.
- Alvesson, M. (2001). Knowledge work: Ambiguity, Image and Identity. *Human Relations*.
- Amaral, L., Santos, L., & Oliveira, J. (2001). *Método de Avaliação Externa de web sites dos Organismos da Administração Directa e Indirecta do Estado*. Lisboa: Comissão Interministerial para a Sociedade da Informação.
- Amor, D. (2000). *A (r) evolução do e-business*. São Paulo: Makron Books.
- Analoui, F., & Karami, A. (2003). *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*. London, UK: Thomson Learning, .
- Anholt, S. (2005). *Branding de Locais e Países*,. Lisboa: Actual Editora.

- Antunes, R. (2011). *Amostragem aleatória estratificada*. Retrieved Novembro 2019, from Sondagens e Estudos de Opinião: <https://sondagenseestudosdeopinioao.wordpress.com/amostragem/amostas-probabilisticas-e-nao-probabilisticas/amostragem-aleatoria-estratificada/>
- Aras, G., & Crowther, D. (2008). *Culture and Corporate Governance*. Leicester: SRR Net.
- Aras, G., & Crowther, D. (2008, 1). The social obligation of corporations. *Journal of Knowledge Globalisation* , 1, pp. 43-59.
- Argenti, P., & Forman, J. (2002). *The Power of Corporate Communication - Crafting the Voice and Image of Your Business*. London: McGraw-Hill.
- Arrese, Á. . (1998). *Marcas y relaciones de autoridad en el mercado*. Retrieved 6 8, 2017, from Comunicación y sociedad: [https://www.unav.es/fcom/communication-society/es/articulo.php?art\\_id=151](https://www.unav.es/fcom/communication-society/es/articulo.php?art_id=151)
- Ata, A., & M., B. (2014). *The Effect of Web Accessibility and Usability on UserPreference and Search Engine Ranking*. Irbid, Jordan: Yarmouk University.
- Aumont, J. (1993). *A imagem*. Campinas: Papirus.
- Austin, T. D. (2007). *New Media Design*. London: Laurence King Publisher.
- Avlonitis, G., & Karayanni, D. (2003). *The use of internet in business to business marketing: some evidence from american and european companies*. Athens: Athens University of Economics and Business.
- Avouris, N., Tselios, N., Fidas, C., & Papachristos, E. (2003). Website evaluation: A usability-based perspective. (Springer, Ed.) *Advances in Informatics*., pp. 217–231.

- Azevedo, M., & Silva, P. . (2010, junho). As Redes Sociais e os novos hábitos culturais dos consumidores na comunicação mercadológica do século XXI. *Revista Electrónica Temática*.
- Azoury, N., Daou, L., & Khoury, C. (2014). University image and its relationship to student satisfaction: case of the Middle Eastern private business schools. *International Strategic Management Review*, 2, pp. 1-8.
- Baker, M. e. (2008, 2). Critical success factors in destination marketing. *Tourism and Hospitality Research*, 8, pp. 79-97. .
- Balmer, M. (2001, 3/4). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing- Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35, pp. 248-291.
- Balmer, J. (1998). Corporate Identity And The Advent Of Corporate Marketing. *ournal Of Marketing Management*, 14, pp. 963-996.
- Balmer, J. (2001b). From the Pentagon: A New Identity Framework. *Corporate Reputation Review*, 4, pp. 11-22.
- Balmer, J. M. (2012, 3). Corporate brand management imperatives: Custodianship, credibility, and calibration. *California Management Review*, 54, pp. 6–33.
- Balmer, J. M., & Gray, E. R. (1998, 5). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, 31 , pp. 695 - 702.
- Balmer, J. M., & Gray, E. R. (1999, 4). Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Corporate communications: An international journal*, 4, pp. 171-176.
- Balmer, J. M., & Gray, E. R. (2003, 7/8). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37, pp. 972-997.
- Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2008). *Revealling the Corporation*. New York: Routledge.

- Balmer, J. S. (2009). Corporate Strategy - Aligning Identity and Strategy: Corporate Branding at British Airways in the Late 20th Century,. *California Management Review*,, 51, pp. 6-23.
- Balmer, J., & G. Soenen, G. (1999). The ACID Test of Corporate Identity Management. *Journal of Marketing Management*, 15, pp. 69-92.
- Balmer, M. T. (2008). Identity based views on corporation: insights from corporate identity, organizational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image. *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 9/10, pp. 879-906.
- Balmer, M. T. (2008, 9/10). Identity based views on corporation: insights from corporate identity, Organizational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image. . *European Journal of Marketing*, 42.
- Balogun, M. T. (2013). *The Mediation of Corporate Website in Corporate Identity and Corporate Image Relationship*. (L. S. Faculty of Management Sciences, Ed.) Retrieved Abril 2018, from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2371941](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2371941)
- Baptista, A. (2009). *Plano de Comunicação Interna para a Sonae Sierra*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Barbetta, T. A. (2002). *Estatística aplicada a ciencias sociais* (4 ed.). Florianopolis: Ed. da UFSC.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bargas-Avila, J. A., & Hornbæk, K. (2011). Old wine in new bottles or novel challenges: a critical analysis of empirical studies of user experience. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, (pp. 2689-2698). Vancouver, BC, Canada.

- Barich, H., & Kotler, P. (1991). A Framework for Marketing Image Management. *Sloan Management Review*, 32, pp. 94-104.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9 n.º1, pp. 26-38.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(Activos Intangíveis), pp. 99–120.
- Barron, D., & Rolfe, M. (2011). *Measuring Reputation: Corporate Appeal, Political influence and Regulation*. Oxford: Oxford University Press.
- Baruch Lev, J. H. (2004). The dominance of intangible assets: consequences for enterprise management and corporate reporting. , 1), 6-17. . *Measuring business excellence*, 8, pp. 6-17.
- Baruch, L. (2000). *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*. Washington, D.C: Brookings Institution Press.
- Bassat, L. (1999). *El libro rojo de las marcas. Como construir marcas de éxito*. Madrid: Espasa.
- Bates, M. J., & Lu, S. (1997). An exploratory profile of personal home pages: Content, design, metaphors. *Online and CDROM Review*, 21, pp. 331-340.
- Bell, E., & Alan, B. (2015). *Business research methods*. UK , Cambridge: Oxford University Press.
- Bello, L., Vázquez, R., & Trespalacios, J. (1993). *Investigación de mercados y estrategia de marketing*. Madrid: Editorial Civitas.
- Benso, A. (2010). A Imagem e a Identidade das Marcas na Perspectiva da Comunicação Organizacional: Um Estudo do Grupo MB Confecções. *Intercom*.



- Berenss, G., & Van Riel, C. B. (2014). Corporate associations in the academic literature: three main streams of thought in the reputation measurement literature. *Corporate Reputation Review*, 7, pp. 161-178.
- Berners Lee, T. (sd). *The World Wide Web: A very short personal history*. Retrieved 7 25, 2017, from <http://www.ibarakiken.gr.jp/www/world/shorhistory-e.html>
- Bernstein, D. .. (1991). *Company image & reality: a critique of corporate communications*. London: Cassel Educational.
- Bevan, N. (1999). Quality in use: Meeting user needs for quality. *Journal of System and Software*.
- Bilhim, J. (2008). *Teoria Organizacional: Estruturas e pessoas* (6 ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. (2001). *Teoria organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blackett, T., Clifton, R., & Simmons, J. (2003). What is a Brand? In Brands And Branding . *The Economist*, pp. 14–25).
- Blackwell, R., Miniard, W., & Engel, J. (2005). *Consumer Behavior*. Boston: Thomson South Westerns.
- Blair, M. a. (2001). *Unseen Wealth*. Boston,MA: Brookings Institution Press.
- Blank, S. D. (2014). *Startup. Manual Do Empreendedor. O Guia Passo A Passo Para Construir Uma Grande Empresa*, . Rio de Janeiro - RJ : Alta books Editora.
- Blas, S. S., Parreño, J. M., & Mafé, C. R. (2012). Aplicaciones publicitarias para móvil: conocimiento, actitudes, motivos de uso y valoración por parte de los adolescentes españoles. . *Pensar la Publicidad*, 6, pp. 255-270.

- Blazevic, V., Wiertz, C., Cotte, J., de Ruyter, K., & Keeling, D. I. (2014, 2). GOSIP in cyberspace: Conceptualization and scale development for general online social interaction propensity. *Journal of Interactive Marketing*, 28, pp. 87–100.
- Bontis, N. (1999, 5-8). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field. *Journal of Technology Management*, 18, 433-455.
- Borsci, S. K. (2013). *Computer systems experiences of users with and without disabilities: An evaluation guide for professionals*. Boca Ratón, FL: CRC Press.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper.
- Braddy, P., Thompson, L., Wuensch, K., & Grossnickle, W. (. (2003). Internet recruiting: The effects of web page design features”. *Social Science Computer Review*, 21, pp. 374–385.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, 73, pp. 52-68.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009, Maio). Brand Experience:What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, 73, pp. 52–68.
- Brandão, E., & Carvalho, B. (2003). Imagem Corporativa: O Marketing da Ilusão, in. In J. (. Duarte, *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: Teoria e Técnica*, (2ª Edição, ed.). São Paulo: Atlas.
- Braun, K., Gadney, M., Haughey, M., Roselli, A., Synstelien, D., & Walter, T. &. (2002). *Usability: The Site Speaks For Itself*. . Birmingham: Glasshaus.
- Breakenridge, D. (2001). *Cyberbranding: Brand Building in the Digital Economy*, , . Upper Saddle River:New Jersey: Breakenridge, Deirdre (2001),

Cyberbranding: Brand Building in the Digital Economy, Upper Saddle River, NJ: Financial Times/ Prentice Hall, ISBN-10: 0-13-089710-8 .

Brinck, T., Gergle, D., & Wood, S. D. (2002). *Usability For The Web. Designing Web sites that work*. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.

Brito, C., & Lencastre, P. (2000). *Os Horizontes do Marketing*. Lisboa: Editorial Verbo.

Brochand, B. L. (1999). *Publicitor*. Lisboa: Dom Quixote.

Brochand, B., & Lendrevie, J. (2000). *Mercator 2000 – Teoria e prática do marketing*. Lisboa: : Publicações Dom Quixote.

Brodie, R., Coviello, N., R.W., B., & Little, V. (1997). Towards a paradigm shift in marketing? *Journal of Marketing Management*, 383-406.

Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M., & Whetton, D. (2006). Identity, intended image, construed image and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34-2, pp. 99-106.

Bruce, H. (1998). User satisfaction with information seeking on the Internet. *Journal of the American Society for Information Science*, pp. 541-556.

Brujó, G. ., (2006). The Importance of Managing the Brand of a Country Successfully. *Interbrand*.

Bruning, S. D. (2000). Perceptions of relationships and evaluations of satisfaction: An exploration of interaction. *Public Relations Review*, 26(2), pp. 85-95.

Bueno, W. (2009). *Comunicação empresarial: Políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva.

Bueno, W. (2011). *Comunicação empresarial: Planejamento e gestão*. São Paulo: All Print Editora.

- Bueno, W. d. (2003). *Comunicação Empresarial: Teoria e pesquisa*. São Paulo: Monole.
- Bunting, M., & Lipski, R. (2000, Setembro). Drowned out? Rethinking corporate reputation management for the Internet. *Journal of Communication Management*, 5 n.2, pp. 170-178.
- Burgess, L., Sargent, J. P., & Cooper, J. y. (2005). A comparative analysis of the use of the Web for destination marketing by regional tourism organisations in Chile and the Asia Pacific. *Collaborative Electronic Commerce Technology and Research*.
- Burns, P. (2001). *Entrepreneurship and Small Business*. Hampshire, UK: Palgrave.
- Burns, P. (2001). *Entrepreneurship and Small Business*. Hampshire, UK: Palgrave.
- Cabrita, M. d. (2009). *Capital Intelectual e Desempenho Organizacional*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.
- Cabugueira, A. C. (2000). Do Desenvolvimento Regional ao Desenvolvimento Local. Análise De Alguns Aspectos De Política Económica Regional. Chaves, Universidade Trás-os- Montes e Alto Douro. *Gestão e Desenvolvimento*, 9, pp. 103-136.
- Cádima, F. R. (1999). *Desafios dos Novos Media*. Lisboa: Editorial Notícias .
- Calder, B. J. (2006). Design de marcas. In A. M. TYBOUT, & T. CALKINS, *Branding: Fundamentos, Estratégias e alavancagem de marcas; implementação, modelagem e checklists; experiências de líderes de mercado*. (pp. 27-39). São Paulo: Atlas.
- Calkins, T. (2006). Introdução: o desafio de Branding. In A. M. TYBOUT, & T. CALKINS, *Branding: Fundamentos, Estratégias e alavancagem de marcas; implementação, modelagem e checklists; experiências de líderes de mercado*. (pp. 1-18). São Paulo: Atlas.

- Camacho, M., & Franch, B. (2003). *De la identidad corporativa a la identidad visual corporativa, un camino necesario*. Retrieved 07 15, 2017, from València:Universitat Jaume I: [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/79609/forum\\_2003\\_39.pdf](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/79609/forum_2003_39.pdf)
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). *Humanator 2001 – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7 ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote. .
- Cameron, K. S., & Quinn, R. . (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework* (3 ed.). San Francisco : Jossey-Bass .
- Camilo, E. O. (2003). *Internet e Comunicação Promocional*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Capriotti, P. (1992). *La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: El Ateneo .
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Santiago de Chile: Colección Libros de la Empresa.
- Capriotti, P., & Moreno, A. (2007). Corporate citizenship and public relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites. . *Public Relations Review*, 33, pp. 84-91.
- Card, S. K. (1980, 7). The keystroke-level model for user performance time with interactive systems. *Communications of the ACM*, 23. Retrieved from Communications of the ACM: [http://delivery.acm.org/10.1145/360000/358895/p396-card.pdf?ip=193.137.229.131&id=358895&acc=ACTIVE%20SERVICE&key=2E5699D25B4FE09E%2E35FCE074005C2444%2E4D4702B0C3E38B35%2E4D4702B0C3E38B35&CFID=1019093737&CFTOKEN=22621023&\\_\\_acm\\_\\_=1513945912\\_17bf2c2789c8126a5844aeb16e4b7e79#URLTOKEN#](http://delivery.acm.org/10.1145/360000/358895/p396-card.pdf?ip=193.137.229.131&id=358895&acc=ACTIVE%20SERVICE&key=2E5699D25B4FE09E%2E35FCE074005C2444%2E4D4702B0C3E38B35%2E4D4702B0C3E38B35&CFID=1019093737&CFTOKEN=22621023&__acm__=1513945912_17bf2c2789c8126a5844aeb16e4b7e79#URLTOKEN#)

- Card, S. K., Moran, T. P., & Newell, A. (1980, 7). The keystroke-level model for user performance time with interactive systems. *Communications of the ACM*, 23(hci).
- Carey, J. (1989). Interactive media. *International Encyclopaedia of Communication*, 2, 328.
- Carlisle, J. H. (1976, 7-10). Evaluating the impact of office automation on top management communication. *national computer conference and exposition*.
- Caro, A. . (2010). *Comportamento do Consumidor e a Compra Online: Uma análise multicultural*. Universidade de São Paulo .
- Carrera, F. (. (2009). *Marketing Digital na versão 2.0*,. Lisboa: Edições Sílabo .
- Carrillo Durán, M. V., Castillo Diaz, A. ., & Garcia, M. G. (2010). El papel de la comunicación en las pequeñas y medianas empresas mexicanas. Resultados de investigación. In A. Soares da Silva, J. Cândido Martins, L. Magalhães, M. Gonçalves, & U. C. Portuguesa (Ed.), *Comunicação, Cognição e Media* (p. 549). Braga: Publicações da Faculdade de Filosofia Universidade Católica Portuguesa.
- Carrión, J. (2000). Teoría de recursos y capacidades y gestión del conocimiento. (Activos Intangíveis). Retrieved 07 20, 2017, from gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-recursos-y-capacidades-y-gestion-del-conocimiento/>
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance; , 4, . *Academy of Management Review*, 4, pp. 497-505. .
- Carroll, A. B. (1991, Julho , Agosto). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34 n.º4, pp. 39-48.
- Carroll, G. (1984, 3). The specialist strategy. *California Management Review* , 16, pp. 126-137 .

- Caruana, A., & Ewing, M. T. (2010, 9-10). How corporate reputation, quality, and value influence online loyalty. *Journal of Business Research*, 63, pp. 1103-1110.
- Carvalho, A. A. (2006). *Indicadores de qualidade de sites educativos*. Retrieved 5 12, 2017, from <http://nautilus.fis.uc.pt/personal/jcpaiva/disc/me/rec/03/04/01/texto1.pdf>
- Carvalho, R. M. (2013). *História e origens da interacção pessoa-máquina*. Retrieved 12 21, 2017, from <http://www.ricardomcarvalho.pt/blog/historia-origens-interacao-pessoa-maquina/>
- Casado-Molina, A.-M., Méndiz-Noguero, A., & Peláez-Sánchez, J.-I. (2013). The evolution of DirCom: from communication manager to reputation strategist. *Comunicación y sociedad*, 26-1, pp. 47-66. Retrieved from <http://dadun.unav.edu/handle/10171/35431>
- Cassiano, C., & Souza, F. (2009). Análise Semiótica dos elementos de marca: Case Danoninho. *Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*.
- Castells, M. (2002). *A Sociedade em Rede. A Era da Informação. Economia, Sociedade e Cultura*, (Vol. 1). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Castells, M. (2003). *O Poder da Identidade* (Vol. 2). Lisboa: Fundação Calouste Goulbenkian.
- Castells, M. (2003). *O Poder da Identidade. A Era da Informação. Economia, Sociedade e Cultura* (Vol. 2). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Castells, M. (2011). *A Sociedade em Rede* (4 ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. .
- Cees B.M. van Riel, J. M. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 32, pp. 340-355.

- Centeno, E., Hart, S. J., & Dinnie, K. (2013, 2). The five phases of SME brand-building. *Journal of Brand Management*, 20, pp. 445–457.
- Chan, T. H., Leung, F. F., Tan, P., & Tse, D. K. (2015, 1). Role of Conventional Ads in a Digital Age: Effects of Internet and Conventional Advertising on Brand Awareness and Brand Desire in China. *International Journal of Electronic Commerce Studies*, 6, pp. 87–98.
- Chang, H. H., & Chen, S. W. (2008). The impact of online store environment cues on purchase intention: Trust and perceived risk as a mediator. *Online Information Review*, 32, 818-841.
- Chang, P., & Chieng, M. (2006). Building consumer-brand relationship: A cross-cultural experiential view. *Psychology & Marketing*, 23, pp. 927-959.
- Chapanis, A., Wendell, R. G., & Morgan, C. T. (1949). *Applied experimental psychology: human factors in engineering design*. New York: Wiley publications in psychology.
- Chaves, N. (1999). *La imagen corporativa*. Barcelona: Ediciones G. Gilli.
- Chen, Q. &. (1999, 5). Attitude Toward the Web. *Journal of Advertising Research*, 39, pp. 27-37.
- Cherry, C. (1996). *A comunicação humana*. São Paulo: Cultrix.
- Chica, Á. G. (2006). Gestión del Conocimiento. Aplicación Práctica. In R. Carballo, & E. D. Santos (Ed.), *Innovación y Gestión del Conocimiento* (pp. 390-391).
- Chiou, J.-S., Chi-Fen Hsu, A., & Hsieh. (2013, 6). How negative online information affects consumers' brand evaluation: The moderating effects of brand attachment and source credibility. *Online Information Review*, 37, pp. 910-926.
- Chiu, C., Wang, E., Fang, Y., & Huang, H. (2014). Understanding customers' repeat purchase intentions in B2C e-commerce: The roles of utilitarian



- value, hedonic value and perceived risk. *Information System Journal*, 24, pp. 85-114.
- Cho, C. H., & Cheon, H. J. (2005). Cross Cultural Comparisons of Interactivity on Corporate Web sites: The United States, the United Kingdom, Japan and South Korea. *Journal of Advertising Research*, 34, pp. 99-115.
- Chouliaraki, L. &. (2010). *Media, Organizations and Identity*. Cambridge: Palgrave Mcmillan.
- Christensen, L. e. (2001). Corporate Identity and Corporate Image Revisited: a Semiotic Perspective. *European Journal of Marketing*, 35, pp. 292-315. .
- Christodoulides, G., & Chernatony, L. d. (2004, 3). Dimensionalising on- and offline brands' composite equity. *Journal of Product & Brand Management*, 13, pp. 168-179.
- Christodoulides, G., Chernatony, L. d., Furrer, O., Shiu, E., & Abimbola, T. (2006, 7-8). Conceptualising and measuring the equity of online Brands. *Journal of Marketing Management*, 22, pp. 799-825.
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: meaning and measurement. , 7 (2), . *International Journal of Management Reviews*, 7 n.º2, pp. 91-109.
- Chun, R., & Davies, G. (2001, Junho). E-reputation: The role of mission and vision statements in positioning strategy. *Journal of Brand Management*, 8 n.4, pp. 315-333.
- Chung, D. (2004). Toward Interactivity: How News Websites Use Interactive Features and Why it Matters. *Unpublished Ph.D. dissertation, School of Journalism,*.
- Cioppi M., P. T. (2009). La comunicazione di marketing nelle piccole imprese: alcune evidenze empiriche". *Piccola Impresa Small Business*, 1, pp. 71-98. .
- Clark, J. M. (1926). *Social Control of Business*. Chicago: The University of Chicago Press.

- Clarke III, I., & Flaherty, T. B. (2005). *Advances in Electronic Marketing*. Hershey,: IGI Global.
- Clarke, G. ., (1998). Non-Governmental Organizations (NGOs) and Politics in the Developing World. *Political Studies*, 46, pp. 36–52.
- Clifton, R. S. (2005). *O Mundo das Marcas*. Lisboa: Actual Editora.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques*. (t. U. California, Ed.) New York• Chichester• Brisbane• Toronto• Singapore: JOHN WILEY & SONS.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques*. (t. U. California, Ed.) New York• Chichester• Brisbane• Toronto• Singapore: JOHN WILEY & SONS.
- Coelho, J., Coelho, A., & Almeida, F. ., (2008). *Introdução à gestão de organizações*. Barcelos: Vida Económica.
- Constantinides, E. (2002). From physical marketing to web marketing: the webmarketing mix. *Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Constantinides, E. (2004). Influencing the online consumer's behavior: the Web experience. *Internet Research*, pp. 111-126.
- Coomber, L., & Poore, J. (2013). From good to branded: Using immersive design to deliver a positive brand experience for British gas. *Journal of Brand Strategy*, 1, pp. 318-326.
- Cornelissen, J., Haslam, S., & Balmer, J. (2007). Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products. *British Journal of Management*, 18, pp. 1--16.
- Cornelissen, j. (2004). *Corporate Communication: a guide to theory and practice*. Los Angeles, Londo, Deli, Singapure: SAGE Publications.
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate communication: a guide to theory and practice*. London:: Sage Publications Ltd.

- Cornelissen, J. P. (2003). Managing corporate identity: an integrative framework of dimensions and determinants. *Corporate Communications: An International Journal*, 8, pp. 114– 120.
- Correia, A. (2013). *A responsabilidade Social e as PME: As Práticas de RSE das Microempresas*. Lisboa: Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.
- Costa, A. C. (2008). *Emoções e Satisfação em Compras Online: O “Ser” é Humano em Ambientes Intermediados por computadores? Consultoria em Marketing*. Retrieved 6 8, 2017, from <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-mkt-0638.pdf>
- Costa, J. (1977). *La imagen de la empresa*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones.
- Costa, J. (1987). *Imagen Global. Evolución del Diseño de Identidad*. Barcelona: Ediciones CEAC.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca: un fenómeno social*. Barcelona: Paidós.
- Costa, J. (2006). *comunicación organizacional, cultura y gestión para el cambio :El futuro de la comunicación en las organizaciones*. Quito – Ecuador: Editorial "Quipus", CIESPAL.
- Costa, J. (2009). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI* (2 ed.). Buenos Aires: La Cruja Editores.
- Costa, J. (2011). *Design para os olhos: Marca, cor identidade e sintética* (1 ed.). Lisboa: Dinalivro.
- Couto, J., Tiago, F., Tiago, M., & Vieira, J. (2008). Internet marketing e Web marketing: uma abordagem à realidade europeia. *Revista Portuguesa de Marketing*.
- Covin, J. S. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal* , 10, pp. 75-87 .

- Coyle, J. R., & Thorson, E. (2001). *The Effects of Progressive Levels of Interactivity and Vividness in Web Marketing Sites*. Retrieved from <https://www.researchgate.net>:  
[https://www.researchgate.net/publication/247837093\\_Determinants\\_of\\_Perceived\\_Web\\_Site\\_Interactivity](https://www.researchgate.net/publication/247837093_Determinants_of_Perceived_Web_Site_Interactivity)
- Culkin, N. &. (2000, 3). An Emotional Business: A Guide to Understanding the Motivations of Small Business Decision Takers. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3, pp. 145-157. .
- Cyr, D. (2008). Modeling web site design across cultures: relationships to trust, satisfaction and e-loyalty. *Journal of Management Information Systems*, 24, pp. 47-72.
- Cyr, D., & Head, M. (2013). Website design in an international context: The role of gender in masculine versus feminine oriented countries. *Computers in Human Behaviour*, 29, pp. 1358-1367.
- Da Costa Vieira, P. R., & Couto, R. D. (2015). Escala para avaliação de imagem corporativa de universidade com capital aberto: um estudo com modelagem de equações estruturais. *Revista de Administração IMED*, 5 n.º1, pp. 98-112.
- Davies, G., Chun, R., Da Silva, R., & Roper, S. (2001). The Personification Metaphor as a Measurement Approach for Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 4, pp. 113- 127.
- Davis, K. (1960, 3). Can business afford to ignore social responsibilities. *California management review*, 2 , pp. 70-76.
- Davis, K. (1967). *Human Relations in Business. Human Relations at Work: the Dynamics of Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Davison, J. H. (2002). *Aligning vision, values and branding. Proceedings of AMA (American Marketing Association)*. Chicago: AMA (American Marketing Association).

- De Angeli, A., Hartmann, J., & Sutcliffe, A. (2009). The effect of brand on the evaluation of websites. . *Proc. Interact*, pp. 638-652.
- De Ruyter, K. e. (2000). The Role of Corporate Image and Extension Similarity in Service Brand Extensions. *Journal of Economics Psychology*, 21, pp. 639-659.
- Deighton, J. A., & Blattberg, R. C. (1991). Interactive Marketing: Exploiting the age of Addressability. *MIT Sloan Management Review*, 33 n.1, pp. 5-14.
- Denison, D. (1995, Agosto 25). The U-Do-It Internet Estimator. *Boston Sunday Globe*.
- Dertouzos Michael, D. (2001). *The Unfinished Revolution: and what they can do for us*.. Boston: HarperCollins Publishers.
- Design, C. P. (1997). *Manual de Gestão de Design*. Lisboa: Centro Português de Design.
- Dev, C. S., & Schultz, D. E. (2005, jan-fev). In the mix. *Marketing Management*, 14-1, pp. 16-22.
- Dias, A., Varela, M., & Costa, J. (2013). *Excelência organizacional*. Lisboa e São Paulo: Bnomics.
- Dichter, E. (1985). What's in an Image. . *Journal of Consumer Marketing*, 2, pp. 75-81.
- Dimitriadis, S. (1984). *Le Management de la Marque*.. Paris.: Les Éditions d'or Granisationm.
- Diógenes, M., & Mayol, D. (2010). *Identidad e imagen en Justo Villafañe*. Retrieved 7 18, 2017, from Revistas Javerianas: [http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view File/2540/1809](http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/File/2540/1809)
- Diogo, J. (2008). *Marcating - Gestão Estratégica da Marca*. Lisboa : Paulus.
- Direction, S. (2002). When Branding met the Web. 18 nº10, 25-28.

- Dix, A., Finlay, J. E., D. Abowd, G., & Beale, R. (2003). *Human-Computer Interaction* (3 ed.). NJ: Prentice Hall.
- Dix, A., Finlay, J., Abowd, G., & Beale, R. (2003). *Human-computer interaction* (3 ed.). NY: Prentice Hall.
- Domeneghetti, D., & Meir, R. (2009). *Ativos intangíveis: como sair do deserto competitivo dos mercados e encontrar um oasis de valor e resultados para sua empresa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Don Hellriegel & Slocum, J. W. (2004). *Organizational behavior* (10 ed.). Mason, Ohio : Thomson/South-Western .
- Donahue, G., Weinschenk, S., & Nowicki, J. (1999, 7 27). *Usability is good business*. Retrieved 1 2, 2018, from [http://interface.free.fr: http://interface.free.fr/Archives/Usability\\_Is\\_Good\\_Business.pdf](http://interface.free.fr: http://interface.free.fr/Archives/Usability_Is_Good_Business.pdf)
- Doorley, J., & Garcia, H. (2007). *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communications*. London: Routledge.
- Dou, W., & Krishnamurthy, S. (2007). Using Brand Websites to Build Brands Online: A Product versus Service Brand Comparison. *Journal of advertising Research*, p. 193.206.
- Dowling, G. (1994). *Corporate Reputations. Strategies for Developing the Corporate Brand*. London: Kogan Page.
- Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance*,. Oxford: Oxford.
- Dowling, G. R. (1986). Managing Your Corporate Images,. *Industrial Marketing Management*, 15, pp. 109 – 115. .
- Dowling, G. R. (1986, May). Managing your corporate images. *Industrial Marketing Management*, 15, pp. 109-115.
- Downes, E. J., & Macmillan, S. J. (2000). Defining Interactivity A Qualitative Identification of Key Dimensions. *New Media & Society*, 157-179.

- Drucker, P. F. (1984). Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility. *California management review*, 26 n.2, pp. 53-63.
- Duarte, P. O., Alves, H. B., & Raposo, M. B. (2010). Understanding university image: a structural equation model approach. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 7 n.º1, pp. 21-36.
- Dumas, J., & Redish, J. (1999). *A practical guide to usability testing*. Wilmington NC 28403 USA: Intellect Ltd Books.
- Dumbraveanu, D. (sd). *Place branding: a challenging process for Romania*. Retrieved 7 7, 2017, from [http://humangeographies.org.ro: http://humangeographies.org.ro/articles/32/324\\_Dumbraveanu.pdf](http://humangeographies.org.ro: http://humangeographies.org.ro/articles/32/324_Dumbraveanu.pdf)
- E., D. P. (2001, 3). Contributions et pistes pour la recherche en «E-marketing ». *Recherche et Applications en Marketing*, 16, pp. 1-8.
- Edholm, O., & Murrell, K. (1973). *The Ergonomics Research Society - A History 1949-1970*. Abingdon: Taylor & Francis .
- Edvinsson, L. M. (1997). *Intellectual Capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: Harperbusiness.
- Eisenhardt, K. ,. (1989). Building Theories from Case-Study Research. *Academy of Management Review*, 14, pp. 532-550. .
- Elias, H. (s/d). *Subjetividade Pós-Web: Identidade Digital em Construção*. Retrieved 9 21, 2017, from Academia.edu: [https://www.academia.edu/4966005/Subjetividade\\_Pós-Web\\_-Identidade\\_Digital\\_em\\_Construção](https://www.academia.edu/4966005/Subjetividade_Pós-Web_-Identidade_Digital_em_Construção)
- Elliot, M., & Speck, P. (2005). Factors That Affect Attitude toward a Retail Web Site. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13 n.º40.
- Elliot, S., Morup-Petersen, A., & Bjorn-Andersen, N. (2000). Towards a framework for evaluation of commercial Websites. *Proceedings of the 13th International Bled Electronic Commerce Conference*,, pp. 69-86.

- Elliot, S., Morup-Petersen, A., & Bjorn-Andersen, N. (2000). Towards a framework for evaluation of commercial Websites. *Proceedings of the 13th International Bled Electronic Commerce Conference*, pp. 69-86.
- Elliot, S., Mørup-Petersen, A., & N., B.-A. (2000). Towards a framework for evaluation of commercial Websites. *Proceedings of the 13th International Bled Electronic Commerce Conference*, pp. 69-86 .
- Elsbach, K. D. (1994). Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: the construction and effectiveness of verbal accounts. *Administrative Science Quarterly*, 39, pp. 57-88 .
- Elsbach, K. D. (1996). Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings. . *Administrative science quarterly*, pp. 442-476. .
- Engelbart, D. ., & English, W. K. (1968). *A research center for augmenting human intellect*. Retrieved 11 2017, from <https://web.stanford.edu/dept/SUL/library/extra4/sloan/mousesite/Archive/ResearchCenter1968/ResearchCenter1968.html>
- Erikson, E. H. (1976). *Identidade: juventude e crise*. Rio de Janeiro: Zahar Editores. Retrieved from Scielo.
- Factors, C. I. (n.d.). *Hywel Murrell Award*. Retrieved 12 23, 2017, from [https://www.ergonomics.org.uk:https://www.ergonomics.org.uk/Public/Awards\\_Accreditation/Awards\\_list/Hywel\\_Murrell\\_Award.aspx](https://www.ergonomics.org.uk:https://www.ergonomics.org.uk/Public/Awards_Accreditation/Awards_list/Hywel_Murrell_Award.aspx)
- Fahy, J., & Jobber, D. (2012). *Foundations of Marketing* (4 ed.). London: McGrawHill.
- Faigin, T. (1997, 3). Using the Web as a Marketing Tool: Introducing a New Medium Into the Media Mix. *IMC Research Journal*, 3, pp. 40-48.
- Faqih, K. M. (2016). An empirical analysis of factors predicting the behavioral intention to adopt Internet shopping technology among non-shoppers in a



- developing country context: Does gender matter? . *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, pp. 140-164.
- Farias, D. N. (2009). *Branding como vantagem competitiva para organizações de moda*. . Santa Catarina: UDESC .
- Farias, S., Kovacs, M., & Silva, J. ., (2008, jan.-mar). Comportamento do Consumidor Online: a perspectiva da teoria de fluxo. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 10, 27-44 .
- Fascioni, L. (2010). *Caminho para a Gestão Integrada da Identidade Corporativa*. Retrieved 5 22, 2017, from [http://www.ligiafascioni.com.br/wp-content/uploads/2010/08/LigiaFascioni\\_Conexao.pdf](http://www.ligiafascioni.com.br/wp-content/uploads/2010/08/LigiaFascioni_Conexao.pdf)
- Fascioni, L. (2010). *DNA empresarial: identidade corporativa como referência estratégica* (1 ed.). São Paulo: Integrare Editora.
- Ferreira, J. M. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Alfragide: McGraw-Hill.
- Figueiredo, B. (2004). *WEB DESIGN - ESTRUTURA, CONCEPÇÃO E PRODUÇÃO DE SITES WEB*. Lisboa: FCA Editores.
- Filion, L. J. (1990). Free Trade: The Need for a Definition of Small Business. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 7 n.º2, pp. 31-46,.
- Filion, L. J. (1991). The Definition of Small Business as a Basic Element for Policy Making. Anais. In C. f. (orgs.), & A. o. USSR Academy of Science (Ed.), *Small Business, Marketing and Society Congress*. Tbilisy -Georgia – Rússia: The Institute of Sociology.
- Fill, C. (2009). *Marketing Communications: Interactivity, communities and content* (5 ed.). London: Financial Times/Prentice Hall.
- Fill, C., & Roper, S. (2012). *Corporate reputation*. Harlow: Pearson Education Limited .
- Filloux, J.-C. (1960). *A personalidade*. São Paulo: Difusão Européia do Livro.

- Fishel, C. ,. (2003). *Como Recriar a Imagem Corporativa, estratégias de Design bem-sucedidas*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Flavián, C., Guinalíu, M., & Gurrea, R. (2006). The role played by perceived usability, satisfaction and consumer trust on website loyalty. *Information & Management*, 43, pp. 1–14.
- Flavián, C., Guinalíu, M., & Gurrea, R. (2006). The role played by perceived usability, satisfaction and consumer trust on website loyalty. *Information & Management*, 43, pp. 1-14.
- Fletcher, A. (2001). *The art of looking sideways*. London: Phaidon.
- Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of Corporate Communication*,. New York: Rutledge.
- Fombrun, C., & Rindova, V. (1996). Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations. (S. S. New York University, Ed.) *Working Paper*.
- Fortin, D. R. (1997). *The Impact of Interactivity on Advertising Effectiveness in the New Media*. Kingston, R.I.: College of Business Administration, The University of Rhode Island. .
- Frazer-Robinson, J. ,. (2000). *Como Fidelizar Clientes*. Lisboa: Edições Expansão Económica Lda.
- Frederick, P. R. (2014). *Organisational Behaviour and its Role in Management of Business*. Retrieved from [https://www.ripublication.com/gjfm-spl/gjfmv6n6\\_12.pdf](https://www.ripublication.com/gjfm-spl/gjfmv6n6_12.pdf)
- Freitas, H. M., & Cunha, M. V. (1997, 3). Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo. *Revista de Administração da USP*,, 32, pp. 97-109.
- Freitas, J. S. (2004). Agentes inteligentes:aplicações benefícios e desafios. In C. (. Cardoso, *Comunicação Organizacional Hoje II: novos desafios e novas perspectivas* (pp. 141-163.). Salvador: Edfuba: Gente.

- Friedman, J. (1966). *Regional Development Policy*,. Cambridge: Cambridge (Mass.).
- Frost, A., & Cooke, C. (1999). Brand vs. reputation. *Communication World*, 16-3, pp. 22-24.
- Gabbioneta, C., Ravasi, D., & Mazzola. (2007). Exploring the drivers of corporate reputation:A study of italian securities analysts, , . *Corporate Reputation Review*, 10 n.2, pp. 99–123.
- Ganguly, B., Dash, S. B., & Cyr, D. (. (2009). Website characteristics, trust and purchase intention in online stores: an empirical study in the Indian context. *Journal of Information Science and Technology*, 6, pp. 22-44.
- Garcia, A. C., Maciel, C., & Pinto, F. B. (2005). *A Quality Inspection Method to Evaluate E-Government Sites*. Retrieved 12 21, 2017, from <http://www.addlabs.uff.br>:  
[http://www.addlabs.uff.br/Novo\\_Site\\_ADDLabs/images/documentos/publicacoes/trabalhos\\_anais\\_congresso/2005/ac1\\_65.pdf](http://www.addlabs.uff.br/Novo_Site_ADDLabs/images/documentos/publicacoes/trabalhos_anais_congresso/2005/ac1_65.pdf)
- Garcia, F. H., & Hart, L. (2007, 6). Beware (and prepare for) the blogosphere era. *Strategy & Leadership*, 35(online reputation), pp. 500-502.
- Garcia, G. (2007). *Comportamento do consumidor virtual: A influência das características pessoais na intenção de compra*. Rio Grande do sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul .
- Garcia, G. M. (2005). A quality inspection method to evaluate E-Government sites. In M. Wimmer, R. Traunmüller, Å. Grönlund, K. Andersen, & Heidelberg (Ed.). Springer , Berlin: Electronic government .
- Garcia, G. M., & Diaz, A. C. (2010). Webs usables y accesibles en PYMEs. Retos para el futuro. *Revista Latina de Comunicación Social*, 65, pp. 1-18.
- Garcia, M. G. (2012). *LA COMUNICACIÓN DE LA MARCA EN LAS PYMES A TRAVÉS DE SUS SEDES WEBS. EL CASO DE LAS PYMES*

EXTREMEÑAS. Badajoz: Facultad de Biblioteconomía y documentación  
Universidad de Extremadura.

Garcia, M. G., Carrillo-Durán, M. V., & Gimenez, J. L. (2017). Online corporate communications: website usability and content. *Journal of Communication Management*, 21, pp. 140-154.

Gardner, S. J., Juricek, J. E., & Xu, F. G. (2008, 1). An analysis of academic library web pages for faculty. *The Journal of Academic Librarianship*, 34, pp. 16-24. .

Garret, J. J. (2011). *The elements of User Experience: User centered-design for the web*. Berkeley: New Riders.

Gaudêncio, P. (2009). *Superdicas para se tornar um verdadeiro líder* (2 ed.). São Paulo: Saraiva.

Gélinas, R. B. (2004). The Characteristics and Features of SMEs: Favorable or Unfavorable to Logistics Integration? *Journal of Small Business Management*, 42 (3), pp. 263-278 .

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for windows step by step a simple guide and reference*. Boston: La Sierra University.

Georges, N. (2011). Working strategically with reputation management. . *Cartel sesión presented at Primera Conferencia Latinoamericana de Reputación Corporativa*,. Cartagena, Colombia. .

Ghobadian, A. &. (1996, 5). Total Quality Management in SMEs. *International Journal of Management Science*, 23, pp. 83-106. .

Ghose, S., & Dou, W. (1998). Interactive Functions and Their Impacts on the Appeal of Internet Presence Sites. *Journal of Advertising Research*, 38, pp. 29–43.

Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K. (2001, 1). SME Marketing in Practice,” *Marketing Intelligence & Planning*. 19, 6-11.

- Gobé, M. (2002). *A emoção das marcas – Conectando marcas às pessoas*. Rio de Janeiro: Negócio.
- Goffman, E. (2011). *Representação do Eu na Vida Cotidiana*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Gombesky JR, W. R. (1998). Better marketing through a principles-based model. *Marketing Health Services*, 18-3, pp. 43-48.
- Gomes, D. (2000). *Cultura Organizacional comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- González Solas, J. (2002). *Identidad visual corporativa*. Madrid: Síntesis.
- González, M., & Palacios, B. (2004). Quantitative evaluation of commercial websites: an empirical study of Spanish firms. *International Journal of Information Management*, 24, pp. 313-328.
- Gorry, G. A., & Westbrook, R. A. (2009). Winning the Internet confidence game. *Corporate Reputation Review*, 12 n.3, pp. 195-203.
- Goto, K., & Cotler, E. (2002). *Rediseño de sitios web*,. Madrid: Prentice Hall.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications*, 6-1.
- Grassian, E. (2000). *Thinking critically about world wide web resources*. Retrieved 9 23, 2017, from <http://www.msca.org/?page=Article0002>
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998, Outubro). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31 n.5, pp. 695-702.
- Greenberg, J., & Baron, R. (1997). *Behavior in Organizations*. Upper Saddle River: PrenticeHall. .
- Grunig, J. (2003, jan./jul.). A administração das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. *Comunicação & Sociedade*, v. 24, n. 39, pp. 67-92,.

- Grunig, J. (2003). A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efectividade organizacional e societal. *Comunicação & Sociedade*, 39, pp. 67-92.
- Grunig, J. E. (1984). *Managing Public Relations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Guerra, A. C. (1998). Globalização e Competitividade - O Posicionamento das Regiões Periféricas. (G. -G. Economia, Ed.) Lisboa.
- Guffey, M., Loewy, D., Rhodes, K., & Rogin, P. (2011). *Business Communication: Process and Product*. Toronto: Nelson Education Ltd.
- Guillaume, L. ,. (1993). Le Capital de Marque .Perspectives et Éléments d'Application dans le domaine des Études Marketing. *Nº142/143*, 129 - 142.
- Gupta, S. (2016). New perspectives on communication of change in corporate identity. *IIMB Management Review*, 28, 60-71.
- Gupta, S. (2016). New perspectives on communication of change in corporate identity. *IIMB Management Review*, 28, pp. 60-71.
- Ha, L., & James, E. L. (1998). Interactivity Reexamined: A Baseline Analysis of Early Business Websites. *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, 42, pp. 457-474.
- Ha, L., & James, L. (1998). Interactivity Reexamined: A Baseline Analysis of Early Business Web Sites. *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, 42, pp. 457–474.
- Hadkinson, G. (2005). Destination Brand Images: a Business Tourism Perspective. *Journal of Services Marketing*, 1, pp. 24-32.
- Hall, B. (1993). The Stock Market's Valuation of R&D Investment During the 1980s',. *American Economic Review*, 83(ACTIVOS INTANGÍVEIS), 259-264.

- Hall, D. (2004). Branding and National Identity: The case of central and eastern Europe. . In N. P. Morgan, *Destination Branding: Creating the unique destination proposition* (pp. 111-127). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hallahan, K. (2003). Handbook of Public Relations. *Public Relations Review*, 29.
- Hamzah, Z. L., Syed Alwi, S. F., & Othman, M. N. (2014). Designing corporate brand experience in an online context: A qualitative insight. *Journal of Business Research*, 67, pp. 2299–2310.
- Harris, L. &. (2004). The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: a study of online service dynamics. *Journal of Retailing*, 80, pp. 139-158. .
- Hartmann, J., Sutcliffe, A., & De Angeli, A. (2008, 4). Towards a theory of user judgement of aesthetics and user interface quality. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction*, 15, pp. 15-30.
- Hasan, L., & Abuelrub, E. (2010). Assessing the quality of web sites. *Applied Computing and Informatics* , 9, pp. 11–29.
- Hasan, L., & Abuelrub, E. (2010). Assessing the quality of web sites. *Applied Computing and Informatics*, 9, pp. 11-29.
- Hassan Montero, Y. (2002). Introducción a la Usabilidad. 1.
- Hassenzahl, M. (2008). User experience (UX): towards an experiential perspective on product quality. *In Proc. IHM '08*, (pp. 1–15).
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory - modern, symbolic and postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Hatch, M. J., & Larsen, M. H. (2000). *The Expressive Organization - Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. New York: Oxford University press.
- Hatch, M., & Schultz, M. (2003, 8). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(Identidade ).

- Hay, M., & Kamshad, K. (1994). Small firm growth: intentions, implementation and impediments. *Business Strategy Review*, 5.
- Hay, M., & Kamshad, K. (1994, 3). Small firm growth: intentions, implementation and impediments. *Business Strategy Review*, 5.
- He, H.-W. a. (2007). Identity studies: multiple perspectives and implications for corporate-level marketing. *European Journal of Marketing*, 41(Identidade Corporativa), pp. 765-85.
- Head, A. j. (1999). *Design Wise: A Guide for Evaluating the Interface Design of Information Resources*. Medford Township, Nova Jersey, EUA: Information Today Inc.
- Heeter, C. (1989). Implications of New Interactive Technologies for Conceptualizing Communication. In J. Salvaggio, & J. Bryant, *Media Use in the Information Age: Emerging Patterns of Adoption and Computer Use* (pp. 217-235). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Helm, C. (2007, 5). From tech-led to brand-led - has the internet portal business grown up? *Journal of Brand Management*, 14, pp. 368-379.
- Hendriksen, E. S., & Van Breda, M. F. (1999). *Teoria da contabilidade* (5 ed.). São Paulo: Edições Atlas.
- Hendriksen, E. S., & Van Breda, M. F. (1999). *Teoria da contabilidade*. 5. ed. (5 ed.). São Paulo: Atlas.
- Henry, S. (2006). Understanding Web Accessibility. In J. T. al, *WEb:Acessibility:WEb Standarts and regulatory compliance*. NY: Springer- Verlag.
- Hernández, B., Jiménez, J., & Martín, M. (2009). Key website factors in e-business strategy. *International Journal of Information Management*, 29, pp. 362-371.
- Herrera, J. e. (2009). *Imagen Corporativa: Influencia en la Gestión Empresarial*,. Madrid: ESIC Editorial.



- Herring, S. C. (2004). Content Analysis for New Media: Rethinking the Paradigm. *New Research for New Media: Innovative Research Methodologies Symposium Working Papers and Readings*, pp. 47-66.
- Herring, S. C., Kouper, I., Paolillo, J. S., Tyworth, M., Welsch, P., Wright, E., & Yu, N. (2005). Conversations in the blogosphere: An analysis "from the bottom up. *Proceedings of the Thirty-Eighth Hawai'i International Conference on System Sciences (HICSS 38)*.
- Heugens, P. P., Van Riel, C. B., & Van Den Bosch, F. A. (2004, November 26). Reputation Management Capabilities as Decision Rules. *Journal of Management Studies*, 41, pp. 1349-1377.
- Hewett, T. B. (1992). *Curricula for human-computer interaction*. ACM, Special Interest Group on ComputerHuman Interaction (SIGCHI) Curriculum Development Group. , New York.
- HILL, P. . (1999). Tangibles, intangibles and services: a new taxonomy for the classification of output. . 32 n.º2.
- Ho, S. S., Li, A. Y., Tam, K., & Tong, J. Y. (2016, Fevereiro). Ethical image, corporate social responsibility, and R&D valuation. *Pacific-Basin Finance Journal*.
- Hobsbawm, E. J. (2003). *Da Revolução Industrial Inglesa ao Imperialismo* (5 ed.). Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Hoffman, D. L., & Novak, T. P. (2013). *Online Experience in Social Media: Two Paths to Feeling Close and Connected*. Retrieved Maio 2018, from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1990005](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1990005)
- Hoffman, D., & Novak, T. (1996, 3). Marketing in hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundations. 60, pp. 50-68.
- Hofstede, G. . (1991). *Culturas e organizações: como compreender a nossa programação mental*, . Lisboa : Edições Sílabo .

- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982, September). The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun. *Journal of Consumer Research*, 9 n.2, pp. 132-140.
- Hollebeek, L., Glynn, M., & Brodie, R. (2014, 2). Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development, and validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28, pp. 149-165.
- Holmer-Nadesan, M. (. (1996, 1). Organizational identity and space of action. *Organization Studies*, 17, pp. 49-81.
- Hong, S. Y., & Rim, H. (2010, 4). The influence of customer use of corporate websites: Corporate social responsibility, trust, and word-of-mouth communication. 36, pp. 389-391. Retrieved from Public Relations Review.
- Huang, W., Le, T., Li, X., & Gandha, S. (2006, 4). Categorizing web features and functions to evaluate commercial web sites: An assessment framework and an empirical investigation of Australian companies. *Industrial Management & Data Systems*, 106, pp. 523-539.
- Huizingh, E. (2000). The content and design of web sites: an empirical study. . *Information & Management*, 37, pp. 123-134.
- Hung, W., & Mcqueen, R. (2004). Developing an Evaluation Instrument for Ecommerce Websites from the First-Time Buyer's Viewpoint. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 7, pp. 31-42.
- IAPMEI. (2017). *A Economia em Síntese*. Lisboa: IAPMEI.
- Ind, N. (1997). *The Corporate Brand*. New York: Palgrave Macmillan.
- INE. (2017, 9 20). *O que se considera uma PME (Pequena e média empresa)?*  
Retrieved from [https://www.ine.pt/https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_faqs&FAQSfaq\\_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt](https://www.ine.pt/https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt)
- Ingenhoff, D., & Fuhrer, T. (2010, 1). Positioning and differentiation by using brand personality attributes: Do mission and vision statements contribute

- to building a unique corporate identity? *Corporate Communications: An International Journal*, 15, pp. 82-101.
- ISO. (1998). Ergonomic requirements for office work with visual display terminals (vdt's). *Guidance on usability Part 11*. Geneva, CH.
- ISO. (1999). *Iso 13407: Human centred design processes for interactive systems*. Retrieved 9 12, 2017, from <http://www.iso.org: http://www.iso.org/cate/d21197.html>
- ISO. (2010). *Iso 9241-210 human centred design processes for interactive systems*. Retrieved 8 12, 2017, from <https://www.iso.org: https://www.iso.org/standard/52075.html>
- ISO/IEC9126. (1991). Software engineering – product quality . *Computer software manual*. Geneva, CH.
- Iudícibus, S. (2000). *Teoria da contabilidade* (6 ed.). São Paulo: Atlas.
- Jablin, F. M., Putnam, L. L., Roberts, K. H., & Porter, L. W. (1987). *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective*. California: Sage Publications.
- Janonis, V. e. (2007). Brand Image Formation. *Engineering Economics*, 2, pp. 78-88. .
- Jensen, M. L., Dunbar, N. E., Connelly, M. S., Taylor, W. D., Hughes, M., x Adame, M., & Rozzell, B. (2014, 1). Organizational balancing of website interactivity and control: An examination of ideological groups and the duality of goals. *Computers in Human Behavior*, 38, pp. 43–54.
- Jiang, W., Chen, J. W., & Tao, W. (2012). The Development of Automotive Interior Sales Website. *Computer and Information Science-The Development of Automotive Interior Sales Website of the series Communications* , 342-348.
- Jo, S., & Kim, Y. (2003, 3). The effect of web characteristics on relationship building. *Journal of Public Relations Research*, 15, pp. 199–223.

- Johnson, G., Bruner, G., & Kumar. (2006, 4). A. Interactivity and its facets revisited: Theory and empirical test. *Journal of Advertising*, 35, pp. 35–52.
- Johnson, S. (2011). *Where Good Ideas come from*, . London: Penguin Books LDA.
- Jones, B., Temperley, J., & Lima, A. (2009). Corporate Reputation in the Era of Web 2.0: The Case of Primark. *Journal of Marketing Management* , 25 n.9-10, pp. 927-939.
- Jones, N. B. (2015). Impact of social media on small businesses. *Journal of Small Business an Enterprise Development*, 22, pp. 611-632.
- Jonhson, S. (2001). *Cultura da interface: como o computador transforma nossa maneira de criar e comunicar*. (M. L. Borges., Trans.) Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.
- Jordan, P. W. (2002). *An Introduction To Usability*. CRC. Boca Ratón: CRC Press.
- Jung, C. G. (2012). *Aion: estudos sobre o simbolismo do si-mesmo*. . RJ: Editora Vozes Limitada. .
- Kalakota, R. R. (2002). *E-Business: Estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital*. (C. A. Carvalho, Trans.) Porto Alegre: Bookman.
- Kalm, M. (2012). The Impact of Networking on Firm Performance: Evidence from Small and Medium-Sized Firms in Emerging Technology Areas. . *Finland: ETLA – The Research Institute of the Finnish Economy*.
- Kania, D. (2001). *Branding.com: Online branding for marketing success*. Lincolnwood, IL: NTC Business Books. .
- Kapferer, J. (2003). *As Marcas Capital da Empresa: criar e desenvolver marcas fortes* (3 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Kapferer, J. (2004). *The New Strategic Brand Management* (3 ed.). London: Kogan Page Ltd.

- Kapferer, J. N. (2000). *A Gestão de Marcas – Capital da Empresa*. Mem Martins: Edições Cetop.
- Karaosmanoglu, M. (2006). Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives. *European Journal of Marketing*, 40, pp. 846-869.
- Karen, M. H., Shanahan, K. J., Hopkins, C. D., & Lindsey, K. K. (2015, 3). The Influence of Interactivity on Visit and Purchase Frequency: The Moderating Role of Website Informational Features. *Journal of Internet Commerce*, 14, 294-315.
- Karmokar, S., Singh, H., & Tan, F. B. (2013). *A User-Centred Framework for Website Evaluation*. Proceedings of the International Conference on Information Resources Management .
- Katz, B. (1993). *Comunicação Poder da Empresa*,. Lisboa: Clássica Editora.
- Kavada, A. (2012). Engagement, Bonding, and identity across multiple platforms: Avaaz on Facebook, YouTube, and MySpace. *MedieKultur*, 52, pp. 28-48.
- Kayo, E. K. (2002). *Universidade de São Paulo*. Retrieved 7 12, 2017, from A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas. -: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05032003-194338/pt-br.php>
- Kayo, E. K., Kimura, H., Martin, D. M., & Nakamura, W. T. (2006, 3). Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. *Revista de Administração Contemporânea*, 10, 73-90.
- Keller, K. (1998). *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Keller, K. (1999). Measuring Brand Power: Validating a Model of Optimizing Brand Equity. *Journal of Product and Brand Management*, 8, pp. 170-184.

- Keller, K. (2000). Building and managing corporate brand equity. In M. H. Schultz, *The Expressive Organisation ± Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford: Oxford University Press.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity,. *Journal of Marketing*, 57, pp. 1-22.
- Keller, K. L. (2000.). The Brand Report Card. *Harvard Business Review*.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, measuring and managing brand equity* (2 ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Kim, P. (1990). A Perspective on Brands. *ournal of Consumer Marketing*, 7, pp. 63-67.
- Kim, S., & Stoel, L. (2004). Apparel retailers: website quality dimensions and satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11, pp. 109-117.
- Kim, Y., & Sundar, S. (2012, 4). Visualizing ideal self vs. actual self through avatars: Impact on preventive health outcomes. *Computers in Human Behavior*, 28, pp. 1356-1364.
- Kiousis, S. (2002). Interactivity: A Concept Explication. *New Media & Society*, 4, pp. 355–83.
- Kiousis, S. (2002). Interactivity: a concept explication. *New Media & Society*, 4, 355-383.
- Klaus, P., & Nguyen, B. (2013, 5). Exploring the role of the online customer experience in the firms multi-channel strategy: An empirical analysis of the retail banking services sector. *Journal of Strategic Marketing*, 21, pp. 429–442.
- Klaus, P., Gorgoglione, M., Pannelio, U., Buonamassa, D., & Nguyen, B. (2013, 7). Are you providing the ‘right’ experiences? The case of Banca Popolare di Bari. *International Journal of Bank Marketing*, 31, pp. 506–528.
- Klein, N. (2001). *No Logo o Poder das Marcas*,. Lisboa: ARGUMENTOS N15.

- Knight, G. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management* 7, pp. 155-171 .
- Kollmann, T., & Suckow, C. (2008, 2). Sustaining the brand idea in electronic environments. *International Journal of Business Environment*, 2, pp. 153-167.
- Kotler, P. (1989). *Administração de Marketing – Análise, Planejamento Implementação e Controle*. São Paulo: Editora Atlas.
- Kotler, P. (1994). *Marketing management: Analysis, Planing, Implementation, Control*. . New jersey: Prentice Hall Inc.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management. The Millennium Edition*. (10 ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Andreasen, A. B. (1991). *Strategic marketing for nonprofit organizations* (4 ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Barich, H. (1991). A Framework for Marketing Image Marketing Image Management. *Sloan Management Review*, 32, pp. 94-104.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 3.0- Do Produto e do Consumidor até ao Espírito Humano*. Lisboa: Actual Editores.
- Koufaris, M. (2002, 2). Applying the technology acceptance model and flow theory to online consumer behavior. *Information Systems Research*, 13, pp. 205-223.
- Krepapa, A., Berton, P., Pitt, L., & Caruana, A. (2003, 2). Industrial Marketing and the Internet: Frameworks for Assessing Communication. *Journal of Asia Pacific Marketing*, 2 (2)., 2.
- Kreps, T. J. (1941, Setembro). *Measurement of the Social Performance of Business* (Vol. 343 n.º 1). Washington, D.C.: U.S. Gov. Print. Office .
- Krug, S. (2000). *Don't Make me Think -A common sense aproach to web usabillity*. Indianapolis: New Riders Publishing.

- Kunsh, M. M. (1997). *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus.
- Kunsh, M. M. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.
- Kurosu, M. (2007). Concept of usability revisited. In J. Jacko, *Human-computer interaction. interaction design and usability* (Vol. 4550, pp. 579-586). Springer Berlin Heidelberg.
- Kustini, N. I. (2011). Experiential Marketing , Emotional Branding , and Brand Trust and Their Effect on Loyalty. *Journal of Economic Business and Accountacy*, 14 n.º1, pp. 19-20.
- Lacan, J. (1985). *O Seminário, Livro II: O Eu na teoria de Freud e na técnica da Psicanálise*. Rio de Janeiro, RJ: Jorge Zahar.
- Laco, P., & Kallová, M. (2017). Factors Influencing Corporate Websites' Value. *20th International Scientific Conference AMSE Applications of Mathematics and Statistics in Economics*. Poland.
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The Measurementobserver Agreement for Categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159-174. Retrieved 2019
- Lannon, J. (1993). Asking the Right Questions: What do People do with Advertising? In D. A. Biel, *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands* (pp. 163-176). Hillsdale:New Jersey.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Laurel, B. (1993). *Computer as theatre*. New York: Addison-Wesley.
- Lavie, T., & Tractinsky, N. (2004, 3). Assessing dimensions of perceived visual aesthetics of websites. ,. *International Journal of Human-Computer Studies*, 60, pp. 269-298.
- Leal, A. S., Caetano, J., Brandão, N. G., Duarte, S. E., & Gouveia, T. R. (2011). *Responsabilidade social em Portugal*. Lisboa: Bnomics.



- Leal, A., Caetano, J., Brandão, N., Duarte, S., & Gouveia, T. (2011). *Responsabilidade social em Portugal*. Lisboa: Bnomics.
- Lee, S., & Richard, K. (2010, 5). The effects of usability and web design attributes on user preference for e-commerce web sites. *Computers in Industry*, pp. 329-341.
- Lehmann, J., Lalmas, M., Tov, E. Y., & Dupret, G. (2012). Model of User Engagement. *20th International Conference proceedings UMAP*, (pp. 164-175). Montreal, Canada.
- Leitch, S., & Davenport, S. (. (2011, 9/10). Corporate identity as an enabler and constraint on the pursuit of corporate objectives. *European Journal of Marketing*, 45, pp. 1501-1520.
- Lemos, A. L. (1997). *Anjos interativos e retribalização do mundo. Sobre interatividade e interfaces digitais*. Retrieved 7 28, 2017, from UFBA: <http://www.facom.ufba.br/ciberpesquisa/lemos/interac.html>
- Lemos, A. L. (2008). *Anjos interativos e retribalização do mundo. Sobre interatividade e interafaces digitais*. Retrieved from <https://www.facom.ufba.br:https://www.facom.ufba.br/ciberpesquisa/lemos/interativo.pdf>
- Lencastre, P. d. (2007). *O Livro da Marca*. Lisboa: Dom Quixote.
- Lencastre, P., & Côte-Real, A. (2009). *Teoria semiótica contra a a branding myopia: um modelo integrado para a construção e gestão da marca*. Retrieved 8 5, 2017, from <http://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/download/7081/5122>
- Lenderman, M. (. (2008). *Marketing Experiencial: La revolución de las marcas*. Pozuelo De Alarcon: ESIC Editorial.
- Lev, B. (2001). *Intangibles: management and reporting*. . Washington: Brookings.

- Levin, J. (1987). *Estatística Aplicada a Ciências Humanas*. São Paulo: Editora Harbra Ltda.
- Levy, M. E. (2005). *Strategies for Growth in SMEs – The Role of Information and Information Systems*. Oxford: Elsevier.
- Levy, M., & Powell, P. (1998). SME Flexibility and the Role of Information Systems. *Small Business Economics*, 11, pp. 183-196 .
- Levy, M., & Powell, P. (2004). *Strategies for Growth in SMEs*. NY: ELsevier Butterworth-Heinemann.
- Lévy, P. (1999). *Cibercultura*. (C. I. Costa, Trans.) São Paulo: 34.
- Li, C., & Li, Z. (2014, 5). Tweet or “re-tweet”? An experiment of message strategy and interactivity on Twitter. *Internet Research*, 25, pp. 648-667.
- Lichtenthal, J., & Eliaz, S. (2003). Internet Integration in Business Marketing Tactics. *Industrial Marketing Management*, 32, pp. 3-13.
- Lima, S. B. (2003). A Comunicação Organizacional Rompendo Barreiras. *CCEI -URCAMP*, 11, pp. 32-37.
- Lin, Y., Zhang, W., Koubek, R., & Mourant, R. (2006, 4). On integration of interface design methods: can debates be resolved? *Interacting with Computers*, 18, pp. 709-722.
- Lindgaard, G., Dudek, C., Sen, D., Sumegi, L., & Noonan, P. (2011). An exploration of relations between visual appeal, trustworthiness and perceived usability. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction*, 18.
- Lindon, D. L. (2009). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing (12ª ed.)*. . Alfragide : Dom Quixote.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Jévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2008). *Mercator XXI: Teoria e prática do marketing (11 ed.)*. Lisboa: Dom Quixote.

- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., & Dionísio, P. e. (2008). *Mercator XXI, Teoria e Prática do Marketing* (11 ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Lippman, W. (1960). The world outside and the pictures in our heads. In C. W. MILLS, *Images of man: the classic tradition in sociological thinking*. New York: George Braziller.
- Lippmann, W. (2010). *Opinião Pública* (2 Coleção: Clássicos da comunicação social ed.). SP: Ed. Vozes.
- Lita, R. L. (2000). *Comunicación : La Clave del Bienestar Social*. Madrid: Editorial El Drac, S.L.
- Lombard, M., & Snyder-Duch, J. (2001, 2). Interactive advertising and presence: a framework. *Journal of Interactive Advertising*, 1.
- Lopes, L. A., & Melão, N. F. (2013). O DESEMPENHO DE WEBSITES ORGANIZACIONAIS: UMA PROPOSTA DE MODELO AVALIADOR. *Gestão e Desenvolvimento*, 21, pp. 57-81.
- López Ruiz, V. R., & Nevado Peña, D. (2006). *Gestione y controle el valor integral de su empresa: análisis integral : modelos, informes financieros y capital intelectual para rediseñar la estrategia*. Ediciones Díaz de Santos.
- Lu, J., & Beamish, P. (2002). The internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal* , 22, pp. 565-586 .
- Lynch, P., & Horton, S. (2004). *Guia de Estilo Web - princípios básicos de design para a criação de web sites*. Barcelona: Gustavo Gili S.A.
- Lyra, C. (1997). *Metáfora da prisão psíquica*. . Curitiba: UFPR.
- Macdonald, N. (2003). *What is Web Design?* Mies, Switzerland: RotoVison.
- Machado, H. (2003). A identidade e o contexto organizacional: perspectiva de análise. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, pp. 51--73.

- Macias, W. (2003). A Beginning Look at the Effects of Interactivity, Product Involvement and Web Experience on Comprehension: Brand Web Sites as Interactive Advertising. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 25, pp. 31–44.
- MacInnis, D. J., Weiss, A., & Anderson, E. (1999). Reputation management as a motivation for sales structure decisions. *The Journal of Marketing*, pp. 74-89.
- Manovich, L. (2001). *The Language of New Media*. MIT Press.
- Markwick, N. &. (1997, 5/6). Towards a framework for managing corporate identity. , 31(5/6), . *European Journal of marketing*, 31, pp. 396-409.
- Markwick, N., & Fill, C. (1997). Towards a Framework for Managing Corporate Identity. *European Journal of Marketing*,, 31,, pp. 396-409.
- Martín-Barbero, J. (1997). *Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia*. (R. P. Alvides, Trans.) Editora da UFRJ: Rio de Janeiro.
- Martins, J. R. (1999). *A natureza emocional das marcas*. São Paulo: Negócios.
- Massey, B. L., & Levy, M. R. (1999). Interactivity, Online Journalism and English-Language Web Newspapers in Asia. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 76, pp. 138–51.
- Maximiano, A. C. (1992). *Introdução à administração*. (3 ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Mayhew, D. (1999). *The Usability Engineering Lifecycle*. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.
- McCarthy, J., & Wright, P. (2005). *Technology as experience*. MIT Press.
- McGree, J., & Prusak, L. (1994). *Gerenciamento Estratégico da Informação: aumente a competitividade e eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-hill.

- McMillan, S. J. (2000). Interactivity Is in the Eye of the Beholder: Function, Perception, Involvement, and Attitude Toward the Web Site," . *Proceedings of the 2000 Conference of the American Academy of Advertising*, pp. 71-78.
- McMillan, S. J. (2002). "Exploring models of interactivity from multiple research traditions: users, documents and systems. In *Handbook of New media* (pp. 162-182).
- McMillan, S. J. (2002). A Four-Part Model of Cyber-Interactivity: Some Cyber-Places Are More Interactive Than Others. *New Media and Society*, 4, pp. 271–291.
- Medina, J. (2019). *TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DAS PME – O Projeto PME Digital*. Retrieved from <https://www.pme-digital.pt/>: <https://www.pme-digital.pt/transformacao-digital-das-pme-o-projeto-pme-digital/>
- Meister, D. (1999). *The history of human factors and ergonomics*. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Melewar T.C., & K. (2007). Defining intangible assets and intellectual capital. *Management Decision*, 45 No 9(ACTIVOS INTANGÍVEIS), pp. 1510-24.
- Melewar, T. C. (2001). The dynamics of corporate identity: a review of a process model. *Journal of Communication Management*, 5(Identidade Corporativa), pp. 327-340.
- Melewar, T., & Jenkins, E. (2002). Defining the Corporate Identity Construct. *Corporate Reputation Review*, 5, pp. 76-90.
- Melewar, T., & Karaosmanoglu, E. (2006, 7). Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives,. *European Journal of Marketing*, 40, pp. 846 – 869. .
- Melucci, A. (1996). *Challenging codes – collective action in the information age*. Cambridge: Cambridge University Press,.

- Men, L., & Tsai, W.-H. (2012, 5). How companies cultivate relationships with publics on social network sites: Evidence from China and the United States. *Public Relations Review*, 38, pp. 723–730.
- Mendes, J. (2015). *O que é a cultura organizacional*. Retrieved 5 22, 2017, from <http://www.jeronimomendes.com.br/o-que-e-cultura-organizacional/>
- Menzies, K., & Johnson, F. (2016). Academic attitudes toward new media: An exploratory multidisciplinary study. *The Information Society*, 32, pp. 1–13.
- Merholz, P. (1998). *Whither "user experience"?* . Retrieved 7 11, 2017, from <http://www.peterme.com/index112498.html>
- Merrilees, B., & Fry, L. M. (2002, 2/3 5). Corporate branding: A framework for e-retailers. *Corporate Reputation Review*, pp. 213–225.
- Merrilees, B., & Fry, L. M. (2002, 2/3 5). Corporate branding: A framework for e-retailers. *Corporate Reputation Review*, pp. 213–225.
- Merrilles, B. (2016, 8). Interactive brand experience pathways to customer-brand engagement and value co-creation. *Journal of Product & Brand Management*, 25, pp. 402 - 408.
- Mich, L., Franch, & M., G. L. (2003, 1). Evaluating and designing Website quality. *IEEE Multimedia*, 10, pp. 34–43.
- Mich, L., Franch, M., & Cilione, G. (2003). THE 2QCV3Q QUALITY MODEL FOR THE ANALYSIS OF WEB SITE REQUIREMENTS. *Journal of Web Engineering*, 2, 105-127.
- Minayo, M. .. (2007). *O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde* (10 ed.). São Paulo: x HUCITEC.
- Minayo, M. C. (2001). . *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro: Vozes.

- Mínguez, N. (2000). *Un marco conceptual para la comunicación corporativa*. Retrieved 8 8, 2017, from <http://www.ehu.eus: http://www.ehu.eus/zer/hemeroteca/pdfs/zer07-10-minguez.pdf>
- Mollen, A., & Wilson, H. (2010). Engagement, telepresence and interactivity in online consumer experience: reconciling scholastic and managerial perspectives. *Journal of Business Research*, pp. 919-925.
- Montez, C., & Becker, V. (2005). *TV digital interativa: conceitos, desafios e perspectivas para o Brasil* (2 ed.). Florianópolis: UFSC.
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, 32, pp. 7-32.
- Morais, F. (2009). *Planejamento estratégico digital: a importância de planejar a comunicação da marca no ambiente digital*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization* (2 ed.). London: Sage Publications.
- Morris, M., & Ogan, C. (1996). The Internet as Mass Medium. *Journal of Computer-Mediated Communication*.
- Müller, B., & Chandon, J.-L. (2003, 8). The Impact of Visiting a Brand Website on Brand Personality. *Electronic Markets*, 3, pp. 210-221.
- Nandan, S. (2005). An Exploration of the Brand Identity – Brand Image Linkage: a Communications Perspective. *Journal of Brand Management*, , 12, pp. 264-278. .
- Nandan, S. (2005). An Exploration of the Brand Identity – Brand Image Linkage: a Communications Perspective. *Journal of Brand Management*, 12, pp. 264-278.
- Nascimento, A. e. (2007). *Os 4 Es de Marketing e Branding: Evolução de Conceitos e Contextos Até a Era da Marca Como Ativo Intangível*. . Rio de Janeiro: Campus .
- Neelotpaul, B. (2010, 3). A Study on Interactivity and Online Branding. *Advances in Management*,, 3, pp. 13-17.

- Negroponte, N. (1995). *A vida digital*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Neuendorf, K. (2002). *The content analysis guidebook*. London: Sage Publications, Ltd.
- Neves, R. d. (1998). *Imagem Empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio*. Rio de Janeiro: Mauad.
- Neves, R. d. (2000). *Comunicação empresarial integrada*. Rio de Janeiro: Mauad.
- Nguyen, H. Q., Nguyen, T. K., Duong, T. H., & Le Thai, P. (2019). The influence of website brand equity, e-brand experience on e-loyalty: The mediating role of e-satisfaction. *Management Science Letters* , pp. 63-76.
- Nielsen, J. (1993). *Usability engineering*. San Francisco, CA: Morgan Kaufmann Publishers.
- Nielsen, J. (1999). *Designing Web Usability*. Berkeley: Peachpit Press.
- Nielsen, J. (2000). *Usabilidad:Diseño de sitios web*. Madrid: Prentice Hall.
- Nielsen, J. (2003, 04 14). *Paper prototyping: Getting user data before you code*. Retrieved 8 6, 2017, from <http://www.useit.com/alertbox/20030414.html>
- Nielsen, J. (2003). *Usability 101: Introduction to usability*. Retrieved 12 15, 2017, from Nielsen and Norman Group: <https://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/>
- Nielsen, J. (2003). *Usability 101: Introduction to Usability*. (J. Nielsen, Producer, & <https://www.nngroup.com>) Retrieved 7 17, 2017, from Usability 101: Introduction to Usability: <https://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/>
- Nielsen, J. (2004, july 19). *NMGROUP.COM*. Retrieved 06 25, 2017, from Card Sorting: How Many Users to Test: <https://www.nngroup.com/articles/card-sorting-how-many-users-to-test/>



- Nielsen, J., & Molich, R. (1990). Heuristic evaluation of user interfaces. *Proc. ACM CHI'90 Conf.*, (pp. 249-256.). Saeatle, WA.
- Nielsen, J., & Norman, D. (2000, February). Usability on the web isn't a luxury. *Informationweek*, 14, pp. 65-73.
- Norman, D., & Draper, S. (1986). *User-Centered System Design*. Hillsdale:New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Novais de Paula, A., Zeferino, A., Carvalho, F., Gouveia, M., Faustino, P., & Coutinho, V. (2019). *Marketing Digital para empresas*. Lisboa: Perfil Criativo.
- Novak, T., Hoffman, D., & Duhachek, A. (2003). The Influence of Goal-Directed and Experiential Activities on Online Flow Experiences. *Journal of Consumer Psychology*, 13 1/2, pp. 3-16.
- Nunes, C. (2004). *A ética empresarial e os fundos socialmente responsáveis*. Barcelos: Vida Económica.
- Nyeck, S. (2004). Luxury brands online and offline: the case of French brands. *European Retail Digest*, 24, pp. 20-24.
- O'Reilly, T. (2009). *What is web 2.0? Design Patterns and business models for next generation of software*. . NY: O'Reilly Media, Inc. .
- O'Driscoll, A., & Fahy, J. (2002, 2). Is the internet dumbing down marketing? *Irish Marketing Review*,, 15, pp. 59-70.
- Okazaki, S. (2006, 3). Excitement or sophistication? A preliminary exploration of online brand personality. *International Marketing Review*, 23, pp. 279-303.
- Olabenagua, J. R., & Ispizua. (1989). *La descodificacion de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa*. Bilbao: Universidad de deusto.
- Olins, W. (1990). *Corporate Identity: making business strategy visible through design*. . Londres: Thames & Hudson.

- Olins, W. (1989). *Corporate identity: Making business strategy visible through design*. London: Thames and Hudson.
- Olins, W. (1989). *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible through Design*. London: Thames and Hudson.
- Olins, W. (1995). *The new guide to identity*. Aldershot: Gower Publishing Limited.
- Olins, W. (1995). *The new guide to identity. How to create and sustain change through managing identity*. (2 ed.). Hampshire.: Design Council & Gower Publishing.
- Olins, W. (2005). *A Marca*. Lisboa: Verbo.
- Olins, W. (2008, 2008). *The Brand Handbook*. London: Thames and Hudson.
- Olins, W. (2008). *The Brand Handbook*. London,: Thames and Hudson.
- Oliveira, C. M. (2019). *BRAND MANAGEMENT na era digital*. Lisboa, Lisboa, Portugal: Conjuntura Actual Editora.
- Oliveira, I. d., & Paula, ,. C. (2007). *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo: Paulus.
- Oliveira, J., Santos, L., & Amaral, L. (2003). *Guia de Boas Práticas na Construção de Web Sites da Administração Directa e Indirecta do Estado*. (U. -U.-P. Ministros, Ed.) Guimarães: Gávea – Laboratório de Estudo e Desenvolvimento da Sociedade da Informação, Universidade do Minho,.
- Olson, G., & Olson, J. (2003). Human-computer interaction: Psychological aspects of the human use of computing. *ANNUAL REVIEW OF PSYCHOLOGY*, 54, 491-516.
- Osgood, C. E., Suci, G. J., & Tannebaum, P. H. (1965). *The measurement of meaning* (5 ed.). Urbana: University of Illinois Press.
- Pablo, V. A. (2011). *La clase creativa en la Región Metropolitana de Valencia*. Lulu.com.

- Pacanowsky, M., & O'Donnell-Trujillo, N. (1983). Organizational Communication as Cultural Performance. *Communication Monographs*, 50, pp. 126-147.
- Pagani, M., & Mirabello, A. (2011, 2). The influence of personal and social–interactive engagement in social TV web sites. *International Journal of Electronic Commerce*, 12.
- Paisley, R. K., & Henshaw, T. W. (2014). "IF YOU CAN'T MEASURE IT, YOU CAN'T MANAGE IT": TRANSBOUNDARY WATERS, GOOD GOVERNANCE AND DATA & INFORMATION SHARING & EXCHANGE. *Indiana International & Comparative Law Review*, 24, 203-248. Retrieved from [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=20&ved=2ahUKEwil1pKM94zkAhW2ThUIHb\\_ID3wQFjATegQIABAC&url=https%3A%2F%2Fjournals.iupui.edu%2Findex.php%2Fiiclr%2Farticle%2Fdownload%2F20963%2F20400%2F0&usg=AOvVaw1wWEhJAIYx\\_vUgAm9ZD7np](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=20&ved=2ahUKEwil1pKM94zkAhW2ThUIHb_ID3wQFjATegQIABAC&url=https%3A%2F%2Fjournals.iupui.edu%2Findex.php%2Fiiclr%2Farticle%2Fdownload%2F20963%2F20400%2F0&usg=AOvVaw1wWEhJAIYx_vUgAm9ZD7np)
- Palacios, M. S., & Cunha, R. (2012, Set-Dez). TACTILITY AND MOBILE DEVICES: FIRST APPROXIMATIONS AND A TYPOLOGY. *Contemporanea-Comunicação e Cultura*, 10, 668-685.
- Palfrey, J., & Gasser, U. (2008). *Born Digital: Understanding the first generation of Digital Natives*. New York: Basic Books.
- Park, C. B., & MacInnis, D. (1986). Strategic Brand Concept – Image Management. *Journal of Marketing*, 50, pp. 135-145.
- Park, H. &. (2008, 4). Relationship building and the use of the Web sites: How Fortune 500 corporations use their Web sites to build relationships. *Public Relations Review*, 43, pp. 409-411.
- Parsons, V. L. (2017). Stratified Sampling. In N. Balakrishnan, T. Colton, B. Everitt, W. Piegorisch, F. Ruggeri, & J. L. Teugels, *Wiley StatsRef: Statistics Reference Online*. NY: Wiley StatsRef: Statistics Reference Online.

- Payne, M. &. (2005, fevereiro. ). Experience counts. *ADMAP*.
- Pazos, D. R., López, S. F., Sandiás, A. R., & González, L. O. (2008). *La creación de empresas en el sistema universitario español*. USC- UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA.
- Peirce, C. S. (1975). *Semiótica e filosofia*. São Paulo: Cultrix.
- Pellegrini, D. P., Reis, D. D., Monção, P. C., & Oliveira, R. (2010). Youtube. Uma nova fonte de discursos. <http://bocc.ufp.pt/pag/bocc-pelegrini-cibercultura.pdf>.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para as Ciências Sociais- A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Sílabo.
- Petters, T. (1988). *Thriving in Chaos*. London: Pan-books Ida.
- Pike, S. (2004). *Destination Marketing Organisations*. . Netherlands: Elsevier. .
- Pine, J., & Gilmore, J. (1998, 4). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, 76 , p. 97.
- Pinheiro, S. D. (2012). *Responsabilidade Social Empresarial: uma abordagem actual*. Porto: Universidade do Porto – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.
- Pinho, J. (1996). *O Poder das Marcas*. São Paulo: Summus.
- Pinho, J. (2003). *Relações Públicas na Internet*. São Pualo: Summus.
- Pinto, A., Henriques, C., & Martinho, A. M. (2014, 2). O impacto da inovação na rendibilidade empresarial – O caso do setor têxtil português. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 13, pp. 61-71.
- Pinto, M. ., (2002). *Blogs! Seja um Editor na Era Digital*, São Paulo:Érica. São Paulo: Érica.
- Pollack, A. (1999, Abril 26). Web-Page Distribution System Could Unclog Internet Traffic Jams. pp. C1-12.

- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, pp. 63-67.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and Society: the link Between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*.
- Powell, T. (2000). *Web design: The complete reference*. Osborne, USA: McGraw-Hill.
- Powell, T., Jones, D., & Cutts, D. (1998). *Web Site Engineering: Beyond WebPage Design*. Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, pp. 2-14.
- Pratt, M. e. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *The Academy of Management Journal*, 25, pp. 18-42.
- Pratt, M. e. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *The Academy of Management Journal*, , 25, pp. 18-42.
- Preece, J. R. (1994). *Human-Computer Interaction*. Wokingham, England: Addison-Wesley.
- Preece, J., & Rogers, Y. S. (2002). *Interaction design: Beyond human-computer interaction*. New York: John Wiley & Sons, Inc. .
- Priberam. (2017). *Priberam*. Retrieved Dezembro 21, 2017, from Significado/definição de usabilidade no dicionário priberam da língua portuguesa: <http://www.priberam.pt/dlpo/usabilidade>
- Putnam, L., Philips, N., & Chapman, P. (2004). Metáforas da comunicação organizacional. In S. R. Clegc, *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Quelch, J., & Klein, L. (1996). The Internet and international marketing. *Sloan Management Review*, 38, pp. 60-75.

- Quesenbery, W. (2001). *Using the 5es to understand users*. Retrieved 12 2017, 24, from <http://www.wqusability.com: http://www.wqusability.com/articles/getting-started.html>
- Quiñones, D., Rusu, C., & Rusu, V. (2018). A methodology to develop usability/user experience heuristics. *Computer Standards & Interfaces*, 59, pp. 109-129.
- Rafaeli, S. (1998). Interactivity: From new media to communication. In R. P. Hawkins, J. M. Wiemann, & S. Pingree, *Sage annual review of communication research: Advancing communication science* (Vol. 16). Beverly Hills, CA: Sage.
- Rafaeli, S., & Sudweeks, F. (1997). Networked Interactivity. . *Journal of Computer Mediated Communication*,.
- Rafaeli, S., & Sudweeks, F. (1997). Networked Interactivity. *Journal of Computer Mediated Communication [online]*, 2.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1995). Using the 7Ps as a generic marketing mix: An exploratory survey of UK and European marketing academics. *Marketing Intelligence & Planning*, 13 n.9, pp. 4-15.
- Rahimnia, F., & Hassanzadeh, J. F. (2013, july). The impact of website content dimension and e-trust on e-marketing effectiveness: The case of Iranian commercial saffron corporations. *Information & Management*, pp. 240-247.
- Raich, M., & Dolan, S. (2008). *Beyond - Negócios e sociedade em transformação*. Lisboa: Horácio Periquito.
- Ramos, F. (2007). *Estratégias e Protocolo para a Comunicação Corporativa - Um valor acrescentado para empresas e instituições*. Lisboa: Media XXI - Formalpress.
- Ranganathan, C., & Ganapathy, S. (2002, 6). Key dimensions of business-to-consumer web sites. *Information & Management*, 39, pp. 457 – 465.

- Rao, S., & Perry, C. (2003). Thinking about relationship Marketing: Where are we now. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17, pp. 598-614.
- Raposo, D. (2008). *Design de Identidade e Imagens Corporativa*. Castelo Branco: Edições IPCB.
- Rayport, J., & Jaworski, B. (2001). *e-Commerce*, . Boston, MA. : McGraw-Hill.
- Redish, J., & Dumas, J. (1993). *A Practical Guide to Usability Testing*. Westport:Greenwood: Publishing Group Inc.
- Rego, A. (2010). *Comunicação Pessoal e Organizacional: Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Reis, E., Melo, P., Andrade, R., & Calapez, T. (1999). *Estatística aplicada (Vol. 1)*. . Lisboa: Edições Sílabo.: Edições Sílabo.
- Réka, K., & Borza, A. (2012, 4). Internal and External Communication within Cultural Organizations. *Management & Society,. Challenge for the Knowledge Society*, 7, pp. 613- 630.
- Rekom, J. v. (1991). *Corporate identity, van vaag concept naar hard feitenmateriaal*. Intern rapport, Rotterdam School of Management.
- Ribeiro, A. (2010). *Análise de situação na crise organizacional: espaço para teoria da polidez linguística na relação de complexidade?* Universidade Federal do Paraná, Curitiba. . Universidade Federal do Paraná, Curitiba.
- Ribeiro, N. M. (2004). *Multimédia e Tecnologias Interactivas*. Lisboa: FCA - Editora de Informática.
- Richards, R. (2006). Users, interactivity and generation. *New Media & Society*, 8, 531-550.
- Richards, R. (2006). Users, interactivity and generation. *New Media & Society*, 8, 531-550.
- Ries, A., & Ries, L. (2001). *As 11 consagradas leis de marcas na Internet*. São Paulo: Makron Books.

- Robbins, S. (1991). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S., & Styliano, C. (2001, 3). Global corporate Websites: an empirical investigation of content and design. *Information & Management*, 40, pp. 205–212.
- Robbins, S., & Stylianou, C. (2003). Global corporate Websites: an empirical investigation of content and design. *Information & Management*, 40, pp. 205-212.
- Rocha, A. (2010). *Ética, deontologia e responsabilidade social*. Porto: Vida Económica.
- Rocha, D., & Deusdará, B. (2005, Dezembro). Análise de conteúdo e análise do discurso: aproximações e afastamentos na (re) construção de uma trajetória. *Alea*, 7 n.2, pp. 305-322.
- Rodrigues, A. D. (1999). *O Campo e o discurso dos media*. Lisboa : Universidade Nova de Lisboa .
- Rodrigues, A. D. (2000). *Dicionário Breve da Informação e da Comunicação*. Lisboa: Presença.
- Rodrigues, C. H., & Brito, C. (. (2011). Sensorial brand strategies for value cocreation. *Innovative Marketing*, 7, pp. 40-47.
- Rodrigues, J. (2010). *Sistema de Normalização Contabilística Explicado*. Porto: Porto Editora.
- Rodrigues, J., & Duarte, M. (20012). *Responsabilidade social e ambiental das empresas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rolando, S., Taddeo, G., & Beccaria, F. (2016). New media and old stereotypes: Images and discourses about drunk women and men on YouTube. *Journal of Gender Studies*, 25, pp. 492–506.
- Roper, S. (1999). *Modelling small business growth and profitability*. Small Business Economics.



- Roy, S., Niloy, G., Sural, S., Chhaya, N., & Natarajan, A. (2019, 7 30). Understanding Brand Consistency from Web Content. *WebSci'19*, (pp. 245-253). Boston, MA, USA.
- Ruão, T. (1999). A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade. *Cadernos do Noroeste*, 12, pp. 179-194.
- Ruão, T. (2000). A Comunicação de Imagem – Um Estudo de Caso. *Cadernos do Noroeste*, 14.
- Ruão, T. (2001). Retrieved 7 7, 2017, from O Conceito de Identidade Organizacional: Teorias, Gestão e Valor. Comunicação apresentada ao II Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação: [http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2757/1/truao\\_IISOPCOM\\_2001.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2757/1/truao_IISOPCOM_2001.pdf)
- Ruão, T. (2004). O Estado da Arte em Comunicação Organizacional. 1900 – 2000: um Século de Investigação'. in *Sessão Temática: Comunicação e Organização VI Congresso Lusófono de Ciências da Comunicação*. Retrieved 6 12, 2017
- Ruão, T. (2006). *Marcas e Identidades – Guia de Concepção e Gestão de Marcas Comerciais*. Porto: Campos das Letras Editores.
- Ruão, T., & Farhangmer, M. (2000). A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas. Um estudo de caso. *Actas do I Seminário de Marketing Estratégico e Planeamento, Escola de Economia e Gestão*.
- Rubenstein, H., & Griffiths, C. (2001, Jullho). Branding matters more on the Internet. *Journal of Brand Management*, 8, pp. 394-404.
- Rubin, J., & Chisnell, D. (2008). *Handbook of Usability Testing: How to Plan, Design, and Conduct Effective Tests*. (P. J, Ed.) Indianapolis: Wiley Publishing Inc.

- Ryan, D. (2016). *Understanding digital marketing : Marketing strategies for engaging the digital*. London e Philadelphia: : Kogan Page.
- Ryan, D., & Jones, C. (2009). *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for engaging the digital generation*. . London and Philadelphia: Kogan Page.
- Sadowski, B., Maitland, C., & Dongenc, I. (2002, March). Strategic use of the Internet by small- and medium-sized companies: an exploratory study. *Information Economics and Policy*, 14, pp. 75-93.
- Sagot, R. (2008, Março). Miopia sobre marketing: um risco que você não precisa correr. *Revista Consumidor Moderno*, 13 n.123, 158.
- Salzer-Mörling, M., & Strannegard, L. (2004). Silence of the Brands. *European Journal of Marketing*, 38, pp. 224-238.
- Sampieri, R. H., Colado, C. H., & Lucio, M. d. (2014). *Metodologia de la Investigación* (6 ed.). Mexico,: MacGraw Hill.
- Sánchez, M. P., Chaminade, C., & Olea, M. (2000, 4). Management of intangibles: an attempt to build a theory. , 1 (4),. *Journal of Intellectual Capital*, 1, pp. 312-327.
- Sang Long, C., Hii, J. ., & Chin Fei, G. (2018). Website Quality of the Travel Agencies in Malaysia. *Business Management and Strategy*(9), 114-135.
- Santos, D. (2017). Economia do conhecimento e globalização: implicações para a política de inovação na perspectiva das regiões periféricas. In UNISC (Ed.), *Conference: VII Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional Globalização em Tempos de Regionalização – Repercussões no Território*. 1. Rio Grande do do Sul, Brasil: UNISC.
- Santos, M., Santos, A., Pereira, E., & Silva, J. (2006). *Responsabilidade social nas PME – Casos em Portugal*. Lisboa: Editora RH.

- Sanz de la Yajada, L. A. (2001). Comunicação como vínculo entre a identidade e a imagem da empresa. In A. Luzzi, *Novos rumos do marketing*. São Paulo: Editora Atlas.
- Schein, E. H. (1965). Organizational Psychology.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45, pp. 109-119.
- Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's Change Theory in the Filed in the classroom: notes toward a model of managed learning. *Systems Practice*, 9, pp. 27-47.
- Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture - Survival Guide*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4 ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schlosser, A. (1999). Harnessing the power of interactivity: implications for consumer behavior in online environments. *Procedings ACR*, 27, p. 79.
- Schmidt, P., & Santos, J. L. (2002). *Avaliação de Ativos Intangíveis*. São Paulo: Atlas.
- Schmitt, B. (2000). *Marketing Experimental*. São Paulo: Free Nobel.
- Schmitt, B. (2010). Experiential Marketing: A New Framework for Design and Communications. *Design Management Journal*, 10, pp. 10–16.
- Schmitt, H., Simonson, A., & Marcus, J. (1995). Managing Corporate Identity and Image. *Long Range Planning*, 28, pp. 82-92. .
- Schultz, D. (1999). What we dont' know. *Marketing Management*, 8 n.º3, pp. 11-15.
- Schultz, D. E. (2001, fev). Marketers: Bid farewell to strategy based on old 4 Ps. *Marketing News*, 35 n.4, p. 7.

- Schultz, M., Hatch, M., & Larsen, M. (2000). *The Expressive Organization -- Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand* (1 ed.). New York: Oxford University Press Inc.
- Scott, S., & Lane, V. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity, . *The Academy of Management Journal*, 25, pp. 43-62.
- Sebastião, S. (2009). *Comunicação Estratégica – As Relações Públicas*. Lisboa:: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Seed, P. L. (1997). *Quality of Life*,. London and Bristol, Pennsylvania,: Jessica Kingsley Publishers.
- Sequeira, A. (2010). A Comunicação nas Instituições de Ensino Superior - O uso da Marca Institucional. . *Seminário de Sociologia dos Media e do Jornalismo*.
- Serra, E. M., & Varela, J. A. (1998). *A MARCA, avaliação e gestão estratégica*,. Lisboa: Verbo.
- Shackel, B. (1991). Usability - context, framework, design and evaluation. In B. S. Richardson, *Human factors for informatics usability* (pp. 21-38). Cambridge: Cambridge University Press.
- Shackel, B. (1991). Usability - context, framework, design and evaluation. In B. S. Richardson, *Human factors for informatics usability* (pp. 21-38). Cambridge: Cambridge University Press.
- Shapiro, C. (1882). Consumer Information, Product Quality and Seller Reputation. *The Bell Journal of Economics*, 13, pp. 20-35.
- Shaw, C., & Ivens, J. (2005). *Building great customer experiences*. Palgrave : Macmillan. .
- Sheizaf, R. (1988). Interactivity: From new media to communication. In R. P. Hawkins, Wiemann, J. M., & S. Pingree, *Sage Annual Review of Communication Research: Advancing Communication Science* (Vol. 16, p. 110). Beverly Hills, CA, USA: SAGE.

- Sherry JR., J. F. (2006). Significado da marca. In A. M. TYBOUT, & T. CALKINS, *Branding: Fundamentos, Estratégias e alavancagem de marcas; implementação, modelagem e checklists; experiências de líderes de mercado*. (Vol. 152, pp. 40-69.). São Paulo: Atlas.
- Sheth, A., Bertram, C., Avant, D., Hammond, B., Kochut, K., & Warke, Y. (2002, 4). managing semantic content for the web. *IEEE Internet Computing* , 6.
- Shimp, T. (2002). *Propaganda e Promoção – Aspectos Complementares da Comunicação Integrada de Marketing* (5 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Shin, W., Pang, A., & Kim, H. J. (2015). Building Relationships Through Integrated Online Media: Global Organizations' Use of Brand Web Sites, Facebook, and Twitter. *Journal of Business and Technical Communication*, 29, pp. 184-220.
- Shneiderman, B., & Plaisant, C. (2004). *Designing The User Interface : Strategies For Effective Human-computer Interaction* (4 ed.). NJ: Pearson Education (US).
- Shrum, L. J., Lowrey, T. M., & Liu, Y. (2009). EMERGING ISSUES IN ADVERTISING RESEARCH. *The SAGE Handbook of Media Processes and Effects*, 299-312.
- Sicilia, M. S., & Munuera, J. L. (2005). Effects of Interactivity in a Web Site. *Journal of Advertising*, 34, pp. 31–46.
- Sicilia, M., Ruiz, S., & Munuera, J. (2005). Effects of interactive in a web site: the moderating effect of need for cognition. *Journal of Advertising* 34 (3), , pp. 31–45.
- Silva, F. M. (2015, Abril). Responsabilidade Social e Empresarial . In L. J. Spence, & G. E. Económica (Ed.), *Relato e análise económica e financeira* (pp. 38 – 40.).
- Silva, M. (2000). *Sala de aula interativa*. Rio de janeiro: Quartet.

- Silva, R., & Santos, M. J. (2010). A Importância da Responsabilidade Social Corporativa para a Potenciação do Capital Social em Pequenas e Médias Empresas. *Revista de Ciências da Administração*, 12, pp. 190-207.
- Simmons, G. (2007, 6). i-Branding: developing the internet as a branding tool. *Marketing intelligence and Planning*, 25, pp. 544-562.
- Simmons, G. (2008, 3-4). Marketing to postmodern consumers: introducing the internet chameleon. *European Journal of Marketing*, 42, pp. 299-310.
- Smilansky, S. (2009). *Experiential Marketing: A Practical Guide to Interactive Brand Experiences*. Kogan Page Publishers. .
- Smith, C. (2014, janeiro). *expandedramblings.com*. Retrieved from How many people use 370 of the top Social Media, Apps & Tools? : <http://expandedramblings.com/index.php>
- Smith, J. (1998, 6). Strategies for Start-ups,. *Long Range Planning*, 31.
- Smith, K. T., Smith, M., & Wang, K. (2010, 3). Does brand management of corporate reputation translate into higher market value? *Journal of Strategic Marketing*, 18 , pp. 201-221.
- Soler-Adillon, J., Sora, C., Freixa, P., & Ribas, J.-I. (2016). Perfil del profesional de la comunicación interactiva: fundamentos, actualidad y perspectivas”. *El profesional de la información*,, 25, pp. 196-208.
- Solomon, M. (2002). *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. (5 ed.). (L. B. Ribeiro, Trans.) Porto Alegre: Bookman .
- Song, J. H., & Zinkhan, G. M. (2008, 2). Determinants of perceived web site interactivity. *Journal of Marketing*, 72, 99–113.
- Soto-Acosta, P., & Meroño-Cerdan, A. (2006). An analysis and comparison of web development between local governments and SMEs in Spain. *International Journal of Electronic Business*, 4, pp. 191-203.
- Sousa, C. (2000). *Gestão do Conhecimento* (1 ed.). Lisboa: Editora RH.

- Spiegel, M. (1975). *Estatística* (1 ed.). São Paulo: McGraw-HILL.
- Spiegel, M. (1975). *Estatística* (1 ed.). São Paulo: McGraw-HILL.
- Spiekermann, K. N. (2002). *European Accessibility and Peripherality: Concepts, Models and Indicators*. Stockholm: Nordregio.
- Štavljanin, V., & Jevremović, M. (2017). Comparison of Perceived Interactivity Measures of Actual Websites Interactivity. *JITA - JOURNAL OF INFORMATION TECHNOLOGY AND APLICATIONS*, pp. 42-52.
- Steidl, P., & Emery, G. (1997). *Corporate Image and Identity Strategies*. Warriewood: Business & Professional Publishing Pty Limited.
- Sterne, J. (1999). Thinking the Internet: Cultural Studies Versus the Millennium. In S. Jones, *Doing Internet Research: Critical Issues and Methods for Examining the Net*.
- Steuer, J. (1992). "Defining Virtual Reality: Dimensions Determining Telepresence,," *Journal of Communication*, 42, pp. 73-93.
- Stewart, T. A. (1999). *Capital Intelectual – A Nova Riqueza das Organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Storey, D. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London, UK: Routledge, .
- Storey, D., & Cressy, R. (1995). *Small Business Risk: A Firm and Bank Perspective*,. University of Warwick, SME Centre,.
- Strauss, J., & Frost, A. (2001). *E-marketing*, . Englewood Cliffs: NJ.: Prentice-Hall.
- Strebinger, A., & Treiblmaier, H. (2004). E-Adequate Branding: Building Off-line and Online Brand Structure within a Polygon of Interdependet Foces. <https://www.researchgate.net/>.

- Sultan, F., & Rohn, A. (2004). The evolving role of the internet in marketing strategy: an exploratory study. *Journal of Interactive Marketing*, 18 (2), pp. 6-19.
- Sundar, S. S. (2004). Theorizing interactivity's effects. *The Information Society*, 5 n.20, 385–389.
- Sundar, S., Bellur, S., Oh, J., Xu, Q., & Jia, H. (2014, 2). User experience of on-screen interaction techniques: an experimental investigation of clicking, sliding, zooming, hovering, dragging and flipping. *Human Computer Interaction*, 29, pp. 109-152.
- Sutcliffe, A., & Hart, J. (2016, 9 28). Analysing the Role of Interactivity in User Experience. *International Journal of Human–Computer Interaction*, pp. 229-240 .
- Sveiby, K. (1998, 8 7). *Intangible revenues*. Retrieved 8 4, 2017, from <http://www.sveiby.com>:  
<http://www.sveiby.com/files/pdf/intangiblerevenues.pdf>
- Tan, C. L., Chiew, K. L., & Sze, S. N. (2014). Phishing website detection using URL-assisted brand name weighting system. *Intelligent Signal Processing and Communication Systems*, 1-4, pp. 54-59.
- Tapscott, D. (1999). Promessas e perigos da tecnologia digital(Prefácio). In J. L. CEBRIÁN, *A rede. Como nossas vidas serão transformadas pelos novos meios de comunicação - Coleção novas buscas de comunicação* (L. M. Coelho., Trans., Vol. 59). São Paulo: Summus.
- Tarafdar, M., & Zhang, J. (2005). Analyzing the influence of web site design parameters on web site usability. *Information Resources Management Journal*, 18.
- Tauber, E. M. (1988, August /September,). Brand Leverage Strategy for Growth in COst Control World. *Journal of Advertising Research*, pp. 26-30.



- Taylor, D. G., & Strutton, D. (2010, 9). Has e-marketing come of age? Modeling historical influences on post-adoption era internet consumer behaviors. . *Journal of Business Research*, 63, pp. 950-956.
- Taylor, J. R., & Casalli, A. M. (2010). Comunicação: o olhar da Escola de Montreal sobre o fenômeno organizacional. In M. MARCHIORI, *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão editora.
- Teece, D. J. (1998). Capturing Value from Knowledge Assets: THE NEW ECONOMY, MARKETS FOR KNOW-HOW, AND INTANGIBLE ASSETS. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, 40 N03(ACTIVOS INTANGÍVEIS).
- Teixeira, S. (2004). *Gestão das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Temporal, P. ., (2010). *Advanced brand management* (2 ed.). Singapore: John Wiley & Sons Pte. Ltd. .
- Teo, T., & Pian, Y. (2004). A model for Web adoption. *Information & Management*, 41, pp. 457-468.
- Thévenet, M. (1997). *Cultura de empresa: Auditoria e mudança*. Lisboa: Monitor.
- Thibault-Laulan, A.-M. (1973). *Imagen y comunicacion*. Valencia: Fernando Torres.
- Thomaz, J., & Brito, E. (2010). Reputação corporativa: constructos formativos e implicações para a gestão. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, 14 n.2, pp. 229-250.
- Tipaldo, G. (2014). *L'analisi del contenuto e i mass media*. Bologna, Itália: Il Mulino.
- Toffler, A. (1980). *A Terceira Onda*. Rio de Janeiro: Record.

- Tommasco, M. R., Paci, D., & Schweitzer, S. O. (2002). The Geography of Intangibles. *3rd PRISM Forum – Copenhagen, September 19th-20th 2002*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Marco\\_Di\\_Tommaso/publication/267218502\\_THE\\_GEOGRAPHY\\_OF\\_INTANGIBLES/links/556dc85308aeccd7773ed603.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Marco_Di_Tommaso/publication/267218502_THE_GEOGRAPHY_OF_INTANGIBLES/links/556dc85308aeccd7773ed603.pdf)
- Topalian, A. (1984). Corporate Identity: Beyond The Visual Overstatements. *International Journal Of Advertising*, 3-1, pp. 55-62.
- Torquato, F. G. (1986.). *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamentos e técnica*. São Paulo: Summus.
- Torquato, F. G. (1992). *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Summus,.
- Torquato, F. G. (2009). Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In M. M. KUNSCH, *Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos*. (Vol. 1). São Paulo: Saraiva.
- Torquato, G. (2002). *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Ed. Pioneira Thompson Learning.
- Tsai, C. (2011). The E-Commerce Model of Health Websites: An Integration of Web Quality, Perceived Interactivity, and Web Outcomes”,. *Journal of Networks*, 6, pp. 1017-1024.
- Tullis, T., & Albert, W. ( 2008). *Measuring The User Experience: collecting, analyzing, and presenting usability metrics*. Morgan Kaufmann.
- Turato, E. (2003). *Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa: construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas*. Petrópolis: Vozes.

- Turban, E., King, D., Lee, J., & Viehland, D. (2004). *Electronic Commerce A managerial Perspective*, . New Jersey.: Prentice Hall.
- Turban, E., Mclean, E., & Wetherbe, J. (2004). *Tecnologia da Informação para Gestão: Transformando os Negócios na Economia Digital*. Porto Alegre: Bookman.
- Upton, W. J. (2001). Internally Generated Intangible Assets: Framing the Discussion. (<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1835-2561.2001.tb00183.x/epdf>, Ed.) *AUSTRALIAN ACCOUNTING REVIEW*, 11(ACTIVOS INTANGÍVEIS), 4-11.
- Vaismoradi, M., Turunen, H., & Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study . *Nursing & Health Sciences*, 15, pp. 398–405.
- Van Heerden, C. (1999). Developing a Corporate Image Model. *South African Journal of Economics and Management Sciences*, 2, pp. 492-508.
- Van Rekom, J. (1997). Deriving an Operational Measure of Corporate Identity. *European Journal of Marketing*, 31, pp. 410-422. .
- van Riel, C. (1995). *Principles of Corporate Communication* (1 ed.). London: ,Prentice Hall.
- Van Riel, C. B. (1995). *Principles of corporate communication*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Van Riel, C. B., & Balmer, J. M. (1997, 5/6). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(Identidade corporativa), pp. 340–355.
- Van Riel, C., & Balmer, J. (1997). Corporate Identity: The Concept, its Measurement and Management. *European Journal of Marketing*, 31, pp. 340-355.

- Van-Riel, C. B., & Fombrun, C. J. (2007). (2007). Essentials of corporate communication. Implementing practices for effective reputation management. *Great Britain: Routledge*.
- Varian, H. H. (2003). *Microeconomia: princípios básicos*. (M. J. Monteiro, Trans.) Rio de Janeiro: Campus.
- Vásquez, R. (2007). Identidade de Marca, Gestão e Comunicação. *Revista Organicom*, 7(Identidade e imagem), pp. 201-2011.
- Vásquez, R. P. (2007, segundo semestre). Identidade de Marca Gestão e Comunicação. *Organicom Revista*, 2, pp. 199-211.
- Veloutsou, C. (2007, 1-2). Identifying the dimensions of the product-brand and consumer relationship. *Journal of Marketing Management*, 23, pp. 7-26.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003, 3). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *Management Information Systems Quarterly*, 27, pp. 425–478.
- Vilar, E. (2006). *Imagem da Organização*. Lisboa: Quimera Editores.
- Villafañe, J. (1998). *Imagem Positiva: Gestão Estratégica da Imagem das Empresas*. . Lisboa: Edições Sílabo.
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Piramide.
- Villafañe, J. (2005). La gestión de los intangibles empresariales. (<http://revistacomsoc.pt/index.php/comsoc/article/view/1185/1128>, Ed.) *Comunicação e Sociedade*, 8, 101-113. Retrieved 2017, from [http://revcom.portcom.intercom.org.br/index.php/cs\\_um/article/viewFile/4726/44](http://revcom.portcom.intercom.org.br/index.php/cs_um/article/viewFile/4726/44)
- Villagra García, N. (2004). *La Presencia de los valores corporativos en Internet - Un análisis aplicado al caso español*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid,.

- Vu, K.-P. L., & Proctor, R. W. (2005). *Handbook of Human Factors in Web Design*. Boca Raton , Florida, EUA: CRC Press .
- Vu, K.-P. L., & Proctor, R. W. (2011). *Handbook of human factors in web design*. Boca Raton: CRC Press.
- Wael, S. B., & Mohammed, R. A. (2019). Social media and corporate communication antecedents of SME sustainability performance: A conceptual framework for SMEs of Arab world. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, pp. 3-13.
- Ward, M. R., & Lee, M. J. (2000, 9). Internet shopping, consumer search and product branding. *Journal of Product & Brand Management*, pp. 6-20.
- Wartick, L. S. (2002). Measuring Corporate Reputation, Definition and Data. *Business & Society*, 41 - 4, pp. 371-392.
- Watzlawick, P. B. (1993). *Pragmática da Comunicação Humana. Um Estudo dos Padrões, Patologias e Paradoxos da Interação* (9 ed.). São Paulo: Editora Cultrix.
- Webster, F. E. (1994). Defining the new marketing concept (Part 1). *Marketing Management*, 2 n.4, pp. 22-32.
- Weil, P. (1992). *La comunicación global: comunicación institucional y de gestión*. Barcelona: Paidós ibérica.
- Weiser, M. (1991, Setembro). (1991). The Computer for the 21st Century. *Scientific American [S.L.]*, 256 n.3, pp. 94-104.
- Westphalen, M. H., & Libaert, T. (2009). *Communicator toute la communication d'enterprise*. Paris: Dunod.
- Whetten, A. S. (1985). Organizational identity. In: Cummings, .. In L. L., & Staw, B. M. (Eds.). (pp. 263-295). Greenwich: Jay Press:.
- White, A. R. (1990). *The language of imagination*. Oxford: Basil Blackwell.

- Whitenton, K. (2016). *Website Logo Placement for Maximum Brand Recall*. Retrieved from Nielsen and Norman Group: <https://www.nngroup.com/articles/logo-placement-brand-recall/>
- Wickens, C. D., Lee, J. L., & Becker, S. (2003). *An introduction to human factors engineering (segunda ed.)*. (2 ed.). NY: Prentice Hall.
- Wiener, N. (1950). *The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society*. New York, NY.: Houghton Mifflin.
- Williams, F., Rice, R. E., & Rogers, E. M. (1988). *Research Methods and the New Media*. New York: the Free Press.
- Winston, R. J., & L. Heiko. (1990). Just-in-Time and Small Business Evolution. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 14, pp. 51-64.
- Withmore, S. . (1999, 11). How not to get ripped-off while shopping. *Asiaweek*, 25, p. 51.
- Wodtke, C. (2002). *Information Architecture: Blueprints for the Web*. San Francisco, CA: New Riders.
- Wolton, D. (2003). *Internet, e depois? Uma teoria crítica das novas mídias*. (I. Crosseti, Trans.) Porto Alegre: Sulina.
- Wu, G. (1999). Perceived Interactivity and Attitude Toward Websites. *Proceedings of the American Academy of Advertising*, pp. 254–262.
- Yang, Z., & Fang, X. (2004, 3). Online service quality dimensions and their relationships with satisfaction: A content analysis of customer reviews of securities brokerage services. *International Journal of Service Industry Management*, 15, pp. 302-326.
- Yang, Z., & Jun, M. (2002, 1). Consumer perception on e-service quality: from internet purchaser and non purchaser perspectives. . *Journal of Business Strategies*, 19, pp. 19-41.

- Yoo, W., Lee, Y., & Park, J. (2010). The role of interactivity in e-tailing: Creating value and increasing satisfaction",. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17, pp. 89–96.
- Younghwa, L., & Kozar, K. A. (2012). Understanding of website usability: Specifying and measuring constructs and their relationships. . *Decision Support Systems*, 52, pp. 450–463.
- Zanariah, J. H. (2015). Website Interactivity in Malaysian and Australian Universities. *Asian Social Science*, 11, pp. 14-21.
- Zeng, L., & Chen., b.-f. (2009). User-centered website usability design and evaluation. *China's manufacturing industry informationization*, 5, pp. 63-66.
- Zhang, J. (2005). *CONTENT ANALYSIS OF WEB SITES FROM 2000 TO 2004: A THEMATIC META-ANALYSIS*. Retrieved from <http://oaktrust.library.tamu.edu/>:  
<http://oaktrust.library.tamu.edu/bitstream/handle/1969.1/2639/etd-tamu-2005B-STJR-Zhang.pdf?sequence=1>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-- Evolução das PME em Portugal 2004-2018 - Fonte INE (2020) .....	38
Figura 2- rendibilidade das empresas, fonte INE(2020) .....	38
Figura 3-perfil exportador das empresas portuguesas fonte INE (2017) .....	39
Figura 4 – Variáveis do estudo (fonte de elaboração própria) .....	51
Figura 5- síntese do trabalho, fonte elaboração própria.....	55
Figura 6-Adaptado de Balmer et al(2009) .....	85
Figura 7-Relação entre identidade e imagem corporativa.Fonte: adaptado de adaptado de Vilar (2006) .....	94
Figura 8-Modelo Operacional Para a Gestão da Imagem e Reputação Corporativa. Fonte: baseado em Gray e Balmer(1998) .....	110
Figura 9 - Diferenças entre os conceitos de identidade e imagem. Fonte: adaptado de Vásquez(2007) .....	110
Figura 10-Relação entre a identidade e a imagem corporativa. Fonte: adaptado de Villafañe (1998) .....	113
Figura 11-Benefícios financeiros da boa imagem corporativa. Fonte: adaptado de Aaker(1996) .....	118
Figura 12-A empresa do ponto de vista das suas identidades segundo. Fonte: Balmer(2008) ..	121
Figura 13-Mix da gestão da identidade corporativa .. Fonte: adaptado de Balmer (2002) .....	123
Figura 14-Os três níveis de cultura. Adaptado de Schein (2010:24) .....	133
Figura 15 - Teia cultural, baseado em Teixeira (2011) .....	135
Figura 16-Processo de construção de uma experiência. Fonte: elaboração própria baseado em O´Driscoll e Fahy(2002) .....	159
Figura 17-Conceito de imagem. Fonte: elaboração própria adaptado de Keller (1999) .....	164



Figura 18-Reputação do ponto de vista organizacional. Fonte: elaboração própria, baseado em Brown, Dacin, Pratt, & Whetton, 2006.....	172
Figura 19-Identidade Corporativa, Fonte: elaboração própria adaptado de Fombrum(1996) ..	173
Figura 20-Proposta de conceito de reputação. Fonte: elaboração própria baseado em Gotsi e Wilson(2001) .....	174
Figura 21-Reputação segundo Wartick,( 2002). Fonte: elaboração própria .....	175
Figura 22- Reputação. Fonte: elaboração própria baseado em Doorley e Garcia (2007) .....	175
Figura 23-proposta de reputação. Fonte: elaboração própria baseado em Barnett, Jermier, & Lafferty( 2006) .....	176
Figura 24- Plataforma da Reputação organizacional baseada em Georges(2011). Fonte: elaboração própria .....	176
Figura 25- Plataforma da Reputação organizacional baseada em Georges(2011). Fonte: elaboração própria .....	177
Figura 26-A pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa. Fonte: elaboração própria (adaptado de Carroll, 1991) .....	182
Figura 27-Ciclo de Comunicação de marca. Fonte: elaboração própria adaptado de Ruão(2000) .....	188
Figura 28-Comunicação ideal vs. comunicação distorcida. Fonte: elaboração própria adaptado de Vásquez(2007) .....	190
Figura 29 - Domínios genéricos e de países europeus activos. Domínio .PT. Fonte: <a href="http://research.domaintools.com/statistics/tld-counts/">http://research.domaintools.com/statistics/tld-counts/</a> [consultada a 28/02/2020] .....	212
Figura 30 - Concentração de Servidores de E-mail a nível mundial. Fonte: <a href="http://research.domaintools.com/statistics/mailservers/">http://research.domaintools.com/statistics/mailservers/</a> [consultada a 28/02/2020] .....	213
Figura 31-localização do objecto de estudo. Fonte: elaboração própria baseado em Garcia(2012) .....	281
Figura 32- Da comunicação ao posicionamento das PME. Fonte: elaboração própria adaptado de Garcia (2012) .....	283
Figura 33- síntese das Tipologias de Estudos. Fonte: elaboração própria .....	285

Figura 34- Síntese do procedimento metodológico. Fonte: elaboração própria .....	286
Figura 35-Metodologia de investigação. Fonte : elaboração própria , baseado em Kripendorff(1997).....	295
Figura 36-Processo de desenvolvimento de websites. Fonte elaboração própria, baseado em Garret(2011) .....	296
Figura 37- Uso estratégico dos websites baseado em Sadowski et al (2002). Fonte: elaboração própria.....	297
Figura 38- Síntese dos critérios de inclusão no estudo. Fonte: elaboração própria .....	298
Figura 39-Fases do desenho da amostra, baseado em Garcia(2012). Fonte: elaboração própria .....	300
Figura 40-Portugal divisão por distritos e regiões autónomas. Fonte elaboração própria .....	301
Figura 41-Universo Estatístico. Fonte: elaboração própria .....	302
Figura 42- Representatividade no universo estatístico das PME por Distrito. Fonte: elaboração própria.....	303
Figura 43-Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos do distrito de Aveiro. Fonte: elaboração própria. ....	308
Figura 44-Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos do distrito de Beja. Fonte: elaboração própria. ....	309
Figura 45-Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos do distrito de Braga. Fonte: elaboração própria. ....	310
Figura 46-Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos do distrito de Bragança. Fonte: elaboração própria.....	311
Figura 47-Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos do distrito de Castelo Branco. Fonte: elaboração própria. ....	312
Figura 48-Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos do distrito de Coimbra. Fonte: elaboração própria.....	313
Figura 49-- Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos do distrito de Évora. Fonte: elaboração própria. ....	315

Figura 50-Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos do distrito de Faro. Fonte: elaboração própria. ....	316
Figura 51-Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos do distrito de Guarda. Fonte: elaboração própria.....	317
Figura 52--Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos do distrito de Leiria. Fonte: elaboração própria.....	318
Figura 53-- Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos do distrito de Lisboa. Fonte: elaboração própria. ....	319
Figura 54-representação gráfica da distribuição do número de empregados do distrito de Lisboa. Fonte: elaboração própria. ....	320
Figura 55-Distribuição das empresas, universo estatístico pelos concelhos do distrito de Portalegre. Fonte: elaboração própria. ....	321
Figura 56-Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos do distrito de Porto. Fonte: elaboração própria.....	323
Figura 57-representação gráfica distribuição de empregado distrito do Porto. Fonte: elaboração própria.....	324
Figura 58-Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos do distrito de Santarém. Fonte: elaboração própria. ....	324
Figura 59-Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos do distrito de Setúbal. Fonte: elaboração própria. ....	325
Figura 60-Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos do distrito de Viana do Castelo.. Fonte: elaboração própria.....	326
Figura 61-Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos do distrito de Vila Real. Fonte: elaboração própria.....	328
Figura 62-Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos do distrito de Viseu. Fonte: elaboração própria.....	329
Figura 63-- Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos da Região Autónoma dos Açores.. Fonte: elaboração própria.....	330

Figura 64- Distribuição das empresas que constituem o universo estatístico pelos concelhos da Região Autónoma dos Madeira. Fonte: elaboração própria. ....	331
Figura 65--distribuição dos websites de PME por distrito ou região autónoma. Fonte: elaboração própria. ....	333
Figura 66-Universo estatístico e Estratos- fonte elaboração própria.....	335
Figura 67- Fórmula preenchida com os valores do estudo. Fonte: elaboração própria. ....	339
Figura 68-Cálculo amostral realizado com a ferramenta online <a href="https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/">https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/</a> . Fonte: elaboração própria. ....	340
Figura 69-Cálculo do tamanho da amostra <a href="https://www.solvis.com.br/calculos-de-amostragem/">https://www.solvis.com.br/calculos-de-amostragem/</a> . Fonte: elaboração própria. ....	341
Figura 70- Cálculo do estrato. Fonte: elaboração própria.....	341
Figura 71- Cálculo do estrato por cada distrito. Fonte: elaboração própria. ....	342
Figura 72- Selecção de empresas no SPSS. Fonte: print screen do écran do computador de trabalho .....	345
Figura 73-Seleccção do número de casos. Fonte: print screen do écran do computador de trabalho .....	345
Figura 74- eliminação dos casos não seleccionados. Fonte: print screen do écran do computador de trabalho .....	346
Figura 75-Casos seleccionados para integrar a amostra. Fonte: print screen do écran do computador de trabalho .....	346
Figura 76-distribuição dos websites que integram a amostra, agrupados por distrito ou região autónoma. Fonte: elaboração própria. ....	347
Figura 77-Distribuição da amostra por sector. Fonte: elaboração própria. ....	349
Figura 78-Empresas por sector filtradas por Indústria. Fonte: elaboração própria. ....	349
Figura 79-Distribuição das amostras por estrato e sector de actividade serviços. Fonte: elaboração própria. ....	350
Figura 80-Distribuição das empresas de comércio por distrito. Fonte: elaboração própria. ....	350

Figura 81-distribuição das empresas agrícolas por distrito. Fonte: elaboração própria. ....	351
Figura 82-Agrupamento das empresas que constituem a amostra por área de actividade e distritos. Fonte: elaboração própria. ....	351
Figura 83-Receitas geradas pelas empresas que constituem a amostra agrupadas por sector. Fonte: elaboração própria. ....	352
Figura 84- distribuição das receitas do sector agricultura por distritos. Fonte: elaboração própria .....	353
Figura 85-distribuição das receitas do sector Comércio por distritos. Fonte: elaboração própria .....	353
Figura 86-distribuição das receitas do sector serviços por distritos. Fonte: elaboração própria .....	354
Figura 87-distribuição das receitas do sector do Indústria por distritos Fonte: elaboração própria .....	354
Figura 88-agrupado se receitas, correspondendo cada uma das barras aos grupos criados em termos de número de empregados, Média e desvio padrão .Fonte: elaboração própria .....	355
Figura 89-Agrupamento de empregados. Fonte: elaboração própria.....	357
Figura 90-agrupamento de empregados por sector. Fonte: elaboração própria.....	358
Figura 91- Média de agrupado de Empregados por estrato. Fonte: elaboração própria.....	358
Figura 92-Síntese da abordagem realizada. Fonte: elaboração própria, baseado em Garcia (2012) .....	365
Figura 93-Variáveis independentes. Fonte: elaboração própria .....	366
Figura 94- Nielsen (1994), onde a usabilidade está inequivocamente ligada à utilidade. Fonte: elaboração própria .....	381
Figura 95- Modelo de Garret(2011). Fonte:Garret(2011) .....	386
Figura 96- Modelo de Garret(2011). Fonte: Garret(2011) .....	386
Figura 97- articulação variáveis /indicadores. Fonte elaboração própria .....	392

Figura 98-valores absolutos variável independente conteúdo, indicador de primeiro nível Divulgação Fonte: elaboração própria .....	405
Figura 99- valores percentuais variável independente conteúdo, indicador de primeiro nível DivulgaçãoFonte: elaboração própria .....	406
Figura 100- Comportamento dos indicadores de segundo nível correspondentes ao indicador de primeiro nível divulgação e à variável independente conteúdo agrupados por sector de actividade. Fonte: elaboração própria .....	408
Figura 101- Disseminação de Informação valores percentuais. Fonte: elaboração própria .....	410
Figura 102-Síntese Informação comercial. Fonte: elaboração própria .....	411
Figura 103 - Síntese Notícias. Fonte: elaboração própria.....	411
Figura 104- Síntese FAQ. Fonte: elaboração própria.....	412
Figura 105 - síntese oportunidades de emprego. Fonte: elaboração própria.....	412
Figura 106 - síntese disseminação cruzada com os sectores. Fonte: elaboração própria.....	413
Figura 107-Facilidade de acesso. Fonte: elaboração própria .....	414
Figura 108-Formulário de contacto. Fonte: elaboração própria .....	417
Figura 109-Url descritivo. Fonte: elaboração própria .....	417
Figura 110-Formulário de pesquisa. Fonte: elaboração própria .....	418
Figura 111-Indicador sitemap. Fonte: elaboração própria.....	418
Figura 112-Indicador chat. Fonte: elaboração própria.....	419
Figura 113-Indicador mensagens. Fonte: elaboração própria .....	419
Figura 114- Indicador breadcrumbs. Fonte: elaboração própria .....	420
Figura 115- indicadores da variável usabilidade cruzada com os sectores de actividade. Fonte: elaboração própria .....	420
Figura 116- valores percentuais correspondentes à variável independente interactividade. Fonte: elaboração própria .....	422
Figura 117-Indicador website responsivo. Fonte: elaboração própria.....	423

Figura 118-Indicador línguas. Fonte: elaboração própria .....	423
Figura 119-Subscrição de newsletters. Fonte: elaboração própria .....	424
Figura 120-Registo no website. Fonte: elaboração própria .....	424
Figura 121-Participar em concursos. Fonte: elaboração própria .....	425
Figura 122-Pesquisa avançada. Fonte: elaboração própria.....	425
Figura 123-Vídeos. Fonte: elaboração própria .....	426
Figura 124-áudio. Fonte: elaboração própria.....	426
Figura 125-experiência interactivas. Fonte: elaboração própria.....	427
Figura 126-download de apps. Fonte: elaboração própria .....	427
Figura 127 - análise comparativa da variável independente interactividade. Fonte: elaboração própria.....	428
Figura 128-Gráfico representativo dos scores obtidos pelas 381 empresas relativamente ao indicador de primeiro nível divulgação. Fonte: elaboração própria .....	431
Figura 129-Gráfico representativo dos scores obtidos pelas 381 empresas relativamente ao indicador de primeiro nível disseminação de informação. Fonte: elaboração própria .....	433
Figura 130-Gráfico representativo dos scores obtidos pelas 381 empresas relativamente ao indicador de primeiro nível facilidade de acesso. Fonte: elaboração própria .....	434
Figura 131-Gráfico representativo dos scores obtidos pelas 381 empresas relativamente ao indicador de primeiro nível diálogo. Fonte: elaboração própria.....	436
Figura 132- Síntese de resultados indicadores de primeiro nível em percentagens. Fonte: elaboração própria .....	439
Figura 133-Síntese dos resultados obtidos para as 3 variáveis independentes. Fonte: elaboração própria .....	439
Figura 134- síntese dos resultados do estudo, valores globais. Fonte: elaboração própria .....	440
Figura 135-resultados obtidos pelo cruzamento dos distritos com os indicadores de 1 nível. Fonte: elaboração própria .....	444

Figura 136- resultados obtidos pelo cruzamento de nº de empregados com os indicadores de 1 nível. Fonte: elaboração Própria .....	446
Figura 137-- resultados obtidos pelo cruzamento das receitas com os indicadores de 1 nível. Fonte: elaboração Própria .....	449
Figura 138-síntese da Grelha de observação baseada no modelo EMICA, adaptado de Burgess and Cooper(1998). Fonte: elaboração própria baseado em Burgess and Cooper(1998) .....	451
Figura 139- Scores obtidos no nível de informação básica, Fonte: elaboração própria.....	454
Figura 140 - distribuição de -Scores informação rica. Fonte: elaboração própria .....	456
Figura 141 - Scores baixo nível de interactividade. Fonte: elaboração própria .....	457
Figura 142 - Scores nível médio de interactividade Fonte: elaboração própria.....	458
Figura 143- Score alto nível interactividade. Fonte: elaboração própria .....	459
Figura 144-Score processamento e transacção. Fonte: elaboração própria .....	460
Figura 145--resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível de informação básico os distritos e os sectores. Fonte: elaboração própria .....	461
Figura 146-resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível de informação básico e número de empregados- Fonte: elaboração própria .....	462
Figura 147-resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível de informação básico e as receitas. Fonte: elaboração própria .....	462
Figura 148-resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível de informação rica e distritos e sectores. Fonte: elaboração própria.....	463
Figura 149-resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível de informação rica e número de empregados. Fonte: elaboração própria .....	464
Figura 150-resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível de informação rica e as receitas. Fonte: elaboração própria .....	464
Figura 151-resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível de informação rica e sector. fonte: elaboração própria .....	465
Figura 152-resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível baixo de interactividade os distritos e o sector. Fonte elaboração própria .....	466



Figura 153 - resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível baixo de interactividade e número de empregados. Fonte: elaboração própria .....	467
Figura 154--resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível baixo de interactividade e sector Fonte: elaboração própria .....	467
Figura 155-resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível baixo de interactividade e receitas. Fonte: elaboração própria .....	468
Figura 156-resultado do cruzamento entre as médias obtidas nível médio de interactividade e nº de empregados. Fonte: elaboração própria .....	469
Figura 157- resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível médio de interactividade, distritos e sectores. Fonte: elaboração própria.....	469
Figura 158--resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível médio de interactividade e sector. Fonte: elaboração própria .....	470
Figura 159 - resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível médio de interactividade e receitas. Fonte: elaboração própria .....	471
Figura 160-resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível alto de interactividade e sector.....	471
Figura 161 - resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível alto de interactividade e número de empregados. Fonte: elaboração própria .....	472
Figura 162-resultado do cruzamento entre as médias obtidas no nível alto de interactividade e receitas. Fonte: elaboração própria .....	472
Figura 163-resultado do cruzamento entre as médias obtidas Processo e transacção e Distritos. Fonte: Elaboração própria.....	473
Figura 164-resultado do cruzamento entre as médias obtidas Processo e transacção e sector. Fonte: elaboração Própria.....	474
Figura 165-resultado do cruzamento entre as médias obtidas Processo e transacção e empregados. Fonte: elaboração Própria.....	474
Figura 166--resultado do cruzamento entre as médias obtidas Processo e transacção e as receitas. . Fonte: Elaboração própria .....	475
Figura 167-Query usada para filtrar a primeira fase do EMICA.....	479

Figura 168- query utilizada para filtrar as empresas que passam para a segunda fase do EMICA .....	480
Figura 169-representação gráfica das empresas que superaram a primeira fase agrupadas por distrito e sector de actividade. ....	481
Figura 170-representação gráfica dos resultados das empresas que simultaneamente superaram a primeira e segunda fase .....	481
Figura 171-representação gráfica dos resultados das empresas que simultaneamente superaram a primeira, segunda e terceira fase. Fonte : elaboração própria .....	483
Figura 172-Query utilizada para filtrar websites que transitam para a terceira fase do EMICA	484
Figura 173- resultado quarto nível EMICA . Fonte: elaboração própria.....	485
Figura 174 - Query usada para filtrar critérios para integrar o quarto nível do EMICA. Fonte: elaboração própria .....	485
Figura 175-Query usada para filtrar critérios para integrar o quinto nível do EMICA .....	486
Figura 176 - Síntese do 5º nível EMICA. Fonte: elaboração própria .....	486
Figura 177- query usada para filtrar a última fase do EMICA .....	487
Figura 178 - síntese do estágio final do EMICA. Fonte: elaboração própria .....	489
Figura 179 - Resumo aplicação do modelo EMICA. Fonte: Elaboração própria .....	491
Figura 180-Síntese EMICA por Distritos. Fonte: elaboração própria.....	491
Figura 181-Resultado do cruzamento do primeiro nível do EMICA com os distritos e Regiões Autónomas .....	493
Figura 182- Detalhe do segundo nível do EMICA .....	494
Figura 183- terceiro nível EMICA.....	495
Figura 184- resultados do quarto nível do EMICA por distrito. Fonte: Elaboração própria. ....	496
Figura 185- Quinto nível EMICA:Fonte: Elaboração própria .....	497
Figura 186- Sexto nível do EMICA. Fonte: elaboração própria.....	498
Figura 187-síntese Emica por Sector .....	499

Figura 188-Síntese EMICA por número de empregados .....	500
Figura 189- síntese EMICA por sector e número de empregados. Fonte: elaboração própria ..	500
Figura 190 - Síntese EMICA receitas .....	501

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Modelos de negócio na web.Baseado em Rappa(2005).....	31
Tabela 2 - PME Portugal 2004-2018- fonte INE (2020) .....	37
Tabela 3 - Proposta de Classificação dos Activos Intangíveis. Adaptado de Kayo (2002) .....	63
Tabela 4 - Três tipos de receitas intangíveis. Adaptado de Sveiby (1998) .....	64
Tabela 5 - Identidades perspectivas de diversos autores, fonte elaboração própria .....	70
Tabela 6- Conceito de identidade corporativa. Fonte elaboração própria, parcialmente adaptada de: Melewar e Jenkins (2002).....	77
Tabela 7 - Metodologia do “REDS AC <sup>3</sup> ID Test”. Fonte: adaptado de Balmer(2009) .....	84
Tabela 8-Conceitos analisados no “ACID Test”. Fonte: adaptado de Balmer et al (2009) .....	86
Tabela 9 - Definição de Imagem. fonte de elaboração própria .....	98
Tabela 10 - síntese de estudos sobre formação da imagem na empresa. Fonte: adaptado de Hadkinson (2005) .....	102
Tabela 11-Modelo geral para a gestão estratégica da imagem corporativa. Fonte: adaptado de Villafañe(1998) .....	114
Tabela 12-síntese do modelo de Balmer(2008).Fonte: elaboração própria .....	122
Tabela 13-Análise comparativa entre identidade e marca. Fonte: adaptado de Balmer e Gray(2003,).....	141
Tabela 14—Critérios de classificação das fontes de valor do capital da marca. Fonte: elaboração própria baseado em Aaker (1994).....	152
Tabela 15-Marketing Tradicional versus Marketing Experiencial. Fonte: elaboração própria baseado em Shmitt (2002) .....	158
Tabela 16—marca experiência vs Marca produto. Fonte: elaboração própria baseado em Villafañe(2004) .....	159
Tabela 17-as funções da marca. Fonte: elaboração própria adaptado de Kapferer (2003). .....	163
Tabela 18-Definições de Reputação. Fonte: elaboração própria .....	171

Tabela 19-Conceitos de Imagem e Reputação Corporativa. Fonte: elaboração própria adaptado de Villafañe (2004) .....	178
Tabela 20-Funções da comunicação interna. Fonte: elaboração própria adaptado de Baptista(2009) .....	193
Tabela 21 – Número de utilizadores da Internet a nível mundial 2019, fonte: <a href="http://www.internetworldstats.com">www.internetworldstats.com</a> .....	211
Tabela 22 - Síntese dos Critérios do Estudo de Amaral, Santos e Oliveira (2001).Fonte: elaboração própria.....	226
Tabela 23-Classificação das PME. Fonte: elaboração própria a partir de informação do IAPMEI. ....	261
Tabela 24 -Definição de PME. Fonte: elaboração própria adaptado da Recomendação 2003/361/CE.....	266
Tabela 25-distribuição das empresas que constituem o Universo estatístico e respectiva ponderação das mesmas para o total nacional. Fonte: elaboração própria .....	305
Tabela 26-dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Aveiro. Fonte: elaboração própria. ....	308
Tabela 27- dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Beja. Fonte: elaboração própria. ....	310
Tabela 28-dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Braga. Fonte: elaboração própria.....	311
Tabela 29-dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Bragança. Fonte: elaboração própria. ....	312
Tabela 30-dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Castelo Branco. Fonte: elaboração própria. ....	313
Tabela 31-dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Coimbra. Fonte: elaboração própria. ....	314
Tabela 32--dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Évora. Fonte: elaboração própria. ....	315

Tabela 33-dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Faro. Fonte: elaboração própria.....	316
Tabela 34-dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Faro. Fonte: elaboração própria.....	317
Tabela 35-dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Leiria. Fonte: elaboração própria. ....	318
Tabela 36--dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Lisboa. Fonte: elaboração própria. ....	320
Tabela 37-dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Portalegre. Fonte: elaboração própria .....	322
Tabela 38-dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Porto. Fonte: elaboração própria. ....	323
Tabela 39-dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Santarém. Fonte: elaboração própria. ....	325
Tabela 40-dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Setúbal. Fonte: elaboração própria.....	326
Tabela 41-dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Viana do Castelo. Fonte: elaboração própria. ....	327
Tabela 42-dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Vila Real. Fonte: elaboração própria. ....	328
Tabela 43--dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Viseu. Fonte: elaboração própria.....	329
Tabela 44-dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Açores. Fonte: elaboração própria. ....	331
Tabela 45-dados Estatísticos correspondentes ao número de empregados no Universo estatístico correspondente ao estrato Madeira. Fonte: elaboração própria. ....	332
Tabela 46-valor percentual correspondente a cada um dos estratos. Fonte: elaboração própria. ....	336

Tabela 47-Fórmula de cálculo dimensão da amostra Levin (1987). Fonte: elaboração própria.	338
Tabela 48- resultados obtidos para um intervalo de confiança de 95%. Fonte: elaboração própria.	339
Tabela 49- resultados da Estratificação, fonte: elaboração própria	343
Tabela 50-Distribuição da amostra por distrito. Fonte: elaboração própria.	348
Tabela 51- distribuição da amostra por sectores. Fonte: elaboração própria.	348
Tabela 52 - Resumo do agrupado de receitas. Fonte: elaboração própria	355
Tabela 53-agrupamento do número de empregados das empresas que constituem a amostra Fonte: elaboração própria	357
Tabela 54-Indicadores de primeiro e segundo nível referentes à variável independente Interactividade extraídos da bibliografia de referência. Fonte: elaboração própria	373
Tabela 55-Indicadores de primeiro e segundo nível extraídos da bibliografia referentes à variável independente conteúdo. Fonte: elaboração própria	379
Tabela 56 - Indicadores de primeiro e segundo nível extraídos da bibliografia referentes à variável usabilidade. Fonte: elaboração própria	390
Tabela 57 - Grelha de observação. Fonte: elaboração própria	395
Tabela 58 - Interpretação Alfa de Cronbach baseado em (Landis & Koch, 1977). Fonte: elaboração própria	397
Tabela 59 - Estatísticas de confiabilidade grelha de observação. Fonte: elaboração própria	397
Tabela 60 - Modelo EMICA. Fonte: elaboração própria baseado em BURGESS and COOPER(1998)	400
Tabela 61- Estatística descritiva indicadores de primeiro nível divulgação. Fonte: elaboração própria	407
Tabela 62- Disseminação de Informação Fonte: elaboração própria	409
Tabela 63- Estatística Descritiva Disseminação de Informação. Fonte: elaboração própria	410

Tabela 64-Percentagens e valores absolutos da variável usabilidade indicador de primeiro nível facilidade de acesso. Fonte: elaboração própria.....	414
Tabela 65- estatística descritiva variável usabilidade indicador de primeiro nível facilidade de acesso. Fonte: elaboração própria .....	415
Tabela 66-Detalhe indicadores telefone, morada e e-mail . Fonte: elaboração própria .....	416
Tabela 67-valores percentuais e absolutos variável independente interactividade. Fonte: elaboração própria .....	421
Tabela 68-- Estatística descritiva variável independente interactividade. Fonte: elaboração própria.....	422
Tabela 69 - síntese indicadores que constituem o indicador de primeiro nível Divulgação. Fonte: elaboração própria .....	431
Tabela 70-síntese indicadores que constituem o indicador de primeiro nível Disseminação de informação, Fonte: elaboração própria.....	432
Tabela 71-síntese indicadores que constituem o indicador de primeiro nível Facilidade de Acesso. Fonte: elaboração própria.....	434
Tabela 72-- síntese indicadores que constituem o indicador de primeiro nível Diálogo. Fonte: elaboração própria .....	435
Tabela 73-síntese indicadores de primeiro nível da cada uma das variáveis independentes. Fonte: elaboração própria .....	436
Tabela 74-Síntese dos resultados obtidos. Fonte: elaboração própria .....	438
Tabela 75 - cruzamento das variáveis independentes por localização-distritos. Fonte: elaboração própria .....	442
Tabela 76-estatística descritiva indicadores primeiro nível -totais nacionais. Fonte: Elaboração própria .....	444
Tabela 77 - cruzamento das variáveis independentes por número de empregados. Fonte: elaboração própria .....	445
Tabela 78- cruzamento das variáveis independentes pelas receitas geradas pelas PME que constituem a amostra.Fonte: elaboração própria.....	448



Tabela 79- Interpretação Alfa de Cronbach baseado em George & Mallery (2003 (George & Mallery, 2003). Fonte: elaboração própria.....	452
Tabela 80-- Alpha de chronbach obtido. Fonte: elaboração própria .....	452
Tabela 81-- Matriz de correlação entre os resultados obtidos pela aplicação do EMICA. Fonte:elaboração própria.....	453
Tabela 82- Scores nível de informação básica. Fonte: elaboração própria .....	454
Tabela 83 - Scores informação rica. Fonte: elaboração própria.....	456
Tabela 84- Scores baixo nível interactividade. Fonte: elaboração própria .....	457
Tabela 85 - Média Global dos Scores obtidos. Fonte: elaboração própria.....	460
Tabela 86-Síntese dos cruzamentos de dados do modelo EMICA .....	476
Tabela 87 - Síntese do modelo EMICA, critérios para transitar de nível.Fonte:elaboração propria .....	478
Tabela 88-resultado da aplicação da primeira query. Fonte: elaboração própria .....	479
Tabela 89-resultado da aplicação da segunda query .....	480
Tabela 90-- resultado da aplicação da terceira quer. Fonte: elaboração própria .....	483
Tabela 91-- resultado da aplicação da quarta query .....	484
Tabela 92- resultados 5º nível EMICA. Fonte: elaboração própria .....	487
Tabela 93- Resultados do nível 5 do EMICA .....	488
Tabela 94 - Resumo aplicação modelo EMICA. Fonte: elaboração própria .....	490
Tabela 95-. Resultado do cruzamento do primeiro nível do EMICA com os distritos e Regiões Autónomas .....	492
Tabela 96 - Resultado do cruzamento do segundo nível do EMICA com os distritos e Regiões Autónomas .....	494
Tabela 98-Resultado do cruzamento do terceiro nível do EMICA com os distritos e Regiões Autónomas .....	495

Tabela 98-Resultado do cruzamento do quarto nível do EMICA com os distritos e Regiões Autônomas .....	496
---	-----

Tabela 99 - Resultado do cruzamento do quinto nível do EMICA com os distritos e Regiões Autônomas .....	497
---	-----

Tabela 100-Resultado do cruzamento do sexto nível do EMICA com os distritos e Regiões Autônomas .....	498
---	-----

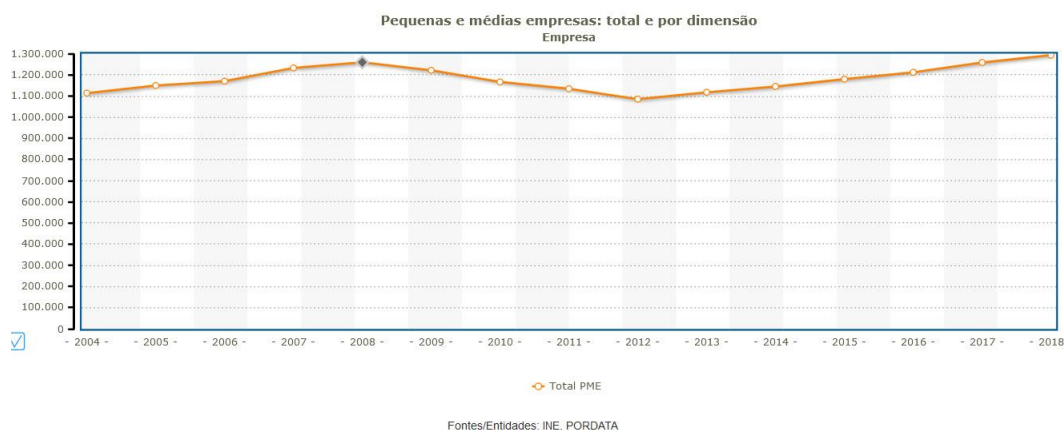
## ANEXO I- PERCENTAGEM DE PME PORTUGAL

Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão Fontes de Dados: INE - Sistema de Contas Integradas das Empresas

Fonte: PORDATA, última actualização: 2020-02-18

ano	total	Micro	Pequenas	Médias
2004	99,9	95,4	3,9	0,6
2005	99,9	95,5	3,8	0,6
2006	99,9	95,5	3,9	0,6
2007	99,9	95,6	3,8	0,5
2008	⊥ 99,9	⊥ 95,7	⊥ 3,7	⊥ 0,5
2009	99,9	95,8	3,6	0,5
2010	99,9	95,7	3,7	0,5
2011	99,9	95,8	3,6	0,5
2012	99,9	96	3,4	0,5
2013	99,9	96,2	3,2	0,5
2014	99,9	96,3	3,1	0,5
2015	99,9	96,2	3,2	0,5
2016	99,9	96,2	3,2	0,5
2017	99,9	96,2	3,2	0,5
2018	99,9	96,1	3,3	0,5

Disponível em: <https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>



Consultado em :20/02/2020

